universität wien

# MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Die Genossenschaft als Alternative zur Privatstiftung in Bezug auf Unternehmensübergabe und Nachfolgeregelung für Familienunternehmen“


verfasst von / submitted by

Maximilian Mäser, B.A. (FH)


angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien, 2021 / Vienna 2021

| | |
|---|---|
| Studienkennzahl lt. Studienblatt / degree programme code as it appears on the student record sheet: | UA 066 915 |
| Studienrichtung lt. Studienblatt / degree programme as it appears on the student record sheet: | Masterstudium Betriebswirtschaft |
| Betreut von / Supervisor: | ao. Univ.-Prof. i.R. Mag. Dr. Johann Brazda |

# Vorwort

Die Motivation zur Verfassung jener Masterarbeit ergründet sich durch meinen persönlichen Bezug hinsichtlich der Thematik Familienunternehmen und Nachfolgeregelung. Ich selbst bin Nachkomme eines Familienunternehmens, das bereits in 4. Generation geführt wird. Daher entstand auch mein generelles Interesse mich mit der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen und der daraus entstehenden Problematik intensiv auseinanderzusetzen.

An dieser Stelle möchte ich meinen Eltern danken, die mich in meiner studentischen Laufbahn fortwährend unterstützten und mir überhaupt ermöglichten ein Masterstudium zu beginnen.

Weiters gilt ein großer Dank meinem Betreuer ao. Univ.-Prof. Dr. *Johann Brazda*, der mir mit seinem Fachwissen und seiner jahrzehntelanger Erfahrung im Genossenschaftswesen, stets beratend zur Seite stand. Ohne Ihn wäre diese Masterarbeit nicht umsetzbar gewesen.

Abschließend möchte ich mich noch bei den Expertinnen und Experten bedanken, die sich einerseits für die Interviewstudie bereitstellten und mir andererseits durch ihre praktischen Erfahrungen, wertvolle Erkenntnisse liefern konnten.

Die vorliegende Arbeit spiegelt sich demnach in den folgenden zwei Zitaten wider:

*„Was einer alleine nicht schafft, schaffen viele.“ (Friedrich Wilhelm Raiffeisen)*

*“Giving your absolute everything doesn’t guarantee that you get anything. It’s just your only chance to get something.” (Jürgen Norbert Klopp)*

# Inhaltsverzeichnis

**Inhaltsverzeichnis** ..... III

**Abkürzungsverzeichnis** ..... IX

**Abbildungsverzeichnis** ..... XII

**1 Einleitung** ..... 1

1.1 Einführung und Problemstellung ..... 1

1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung der Arbeit ..... 5

1.3 Aufbau der Arbeit ..... 6

**2 Familienunternehmen und Nachfolgeproblematik** ..... 8

2.1 Definition Familienunternehmen ..... 8

2.1.1 System Familie und Unternehmen ..... 9

2.1.2 Definition laut Europäischer Union und WKO ..... 11

2.2 Wirtschaftliche Relevanz von Familienunternehmen in Österreich ..... 13

2.2.1 Anteil Familienunternehmen, Beschäftigte und Umsatz ..... 13

2.2.2 Entwicklung der Familienunternehmen ..... 15

2.3 Besonderheitsmerkmale Familienunternehmen ..... 17

2.3.1 Überschneidung Familie, Unternehmen und Eigentum ..... 17

2.3.2 Werte und spezielle Wertehaltung ..... 21

2.3.3 Organisationsstruktur ..... 24

2.3.4 Langfristige strategische und nachhaltige Ausrichtung ..... 26

2.4 Nachfolge- und Übergabeproblematik ..... 28

2.4.1 Akteure der Nachfolge: ÜbergeberInnen ..... 29

2.4.2 Akteure der Nachfolge: NachfolgerInnen ..... 30

2.4.3 Akteure der Nachfolge: Das Unternehmen, die strategische Ausrichtung und weitere Stakeholder ..... 33

2.4.4 Größte Hürden und Fehler bei Unternehmensnachfolge ..... 34

2.5 Alternativen der Unternehmensübergabe ..... 37
2.5.1 Traditionelle familieninterne Nachfolge ..... 41
2.5.2 Gemischte Geschäftsführung ..... 42
2.5.3 Eigentumsbeteiligung familienexterner ManagerInnen ..... 42
2.5.4 MBO und EBO ..... 43
2.5.5 MBI ..... 43
2.5.6 BIMBO ..... 44
2.5.7 Vollständiger Unternehmensverkauf ..... 44
2.5.8 Familienstiftung ..... 46
2.6 Ausblick auf die nächsten Kapitel ..... 47
**3 Die österreichische Privatstiftung** ..... 49
3.1 Geschichte des österreichischen Stiftungswesens ..... 50
3.2 Motive zur Einführung des PSG ..... 52
3.3 Motive zur Errichtung einer Privatstiftung ..... 53
3.4 Rechtliche Grundlagen und Definition ..... 54
3.4.1 Entstehung und Errichtung der Privatstiftung ..... 58
3.4.2 Die Stiftungserklärung ..... 59
3.4.3 Der Stifter ..... 60
3.4.4 Änderung und Widerruf der Stiftungserklärung ..... 61
3.4.5 Widerruf der Privatstiftung ..... 62
3.4.6 Vermögenswidmung und Stiftungsvermögen ..... 63
3.4.7 Stiftungszweck ..... 64
3.4.8 Die Begünstigten ..... 65
3.4.9 Dauer der Privatstiftung ..... 67
3.5 Organe der Privatstiftung ..... 67
3.5.1 Stiftungsvorstand ..... 68
3.5.2 Stiftungsprüfer ..... 71
3.5.3 Aufsichtsrat ..... 72

3.5.4 Weitere Organe ... 74
3.5.5 Fakultatives Organ (Beirat) ... 75
3.5.6 Fakultatives Gremium ... 76
3.6 Beendigung der Privatstiftung ... 77
3.7 Anzahlmäßige Entwicklung der Privatstiftung ... 79
3.8 Steuerliche Veränderungen der Privatstiftung ... 81
3.9 Exkurs: Besteuerung der Privatstiftung ... 82
3.9.1 Eingangsbesteuerung ... 83
3.9.2 Laufende Besteuerung ... 84
3.9.3 Zwischensteuer (25 %) ... 84
3.9.4 Körperschaftsteuer (25 %) ... 85
3.9.5 Körperschaftsteuerfrei ... 86
3.9.6 Ausgangsbesteuerung ... 86
3.10 Zukunftsperspektive und Gesetzesnovelle 2017 ... 87
3.10.1 Ziel der Novelle ... 88
3.10.2 Änderung der Stiftungsgovernance ... 89
3.10.3 Stiftungsvorstand ... 90
3.10.4 Aufsichtsrat ... 91
3.10.5 Weitere Änderungen ... 93
3.11 Ausblick und Fazit ... 94
**4 Die österreichische Genossenschaft** ... 96
4.1 Entwicklung und Entstehung der Genossenschaftsbewegung ... 96
4.1.1 Rochdaler Pioniere ... 98
4.1.2 Hermann Schulze-Delitzsch ... 99
4.1.3 Friedrich Wilhelm Raiffeisen ... 100
4.2 Entwicklung und Entstehung der Genossenschaft in Österreich ... 102
4.3 Arten und Aufbau von Genossenschaften in Österreich ... 105
4.4 Genossenschaftliche Prinzipien ... 107

4.4.1 Förderprinzip und Förderauftrag ..... 108
4.4.2 Identitätsprinzip ..... 108
4.4.3 Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung ..... 109
4.4.4 Demokratieprinzip ..... 111
4.5 Rechtliche Grundlagen der österreichischen Genossenschaft ..... 111
4.5.1 Definition ..... 111
4.5.2 Merkmal nicht geschlossene Mitgliederzahl ..... 112
4.5.3 Merkmal Förderungsauftrag ..... 113
4.5.4 Haftung ..... 114
4.5.5 Mitgliedschaft ..... 115
4.5.6 Rechte der Mitglieder ..... 116
4.5.7 Gründung der Genossenschaft ..... 116
4.6 Organe der Genossenschaft ..... 119
4.6.1 Der Vorstand ..... 120
4.6.2 Der Aufsichtsrat ..... 121
4.6.3 Generalversammlung ..... 123
4.6.4 Fakultative Organe ..... 125
4.7 Revision ..... 125
4.8 Führungsaspekte der Genossenschaft ..... 127
4.9 Wettbewerbsvorteil Genossenschaft ..... 130
4.9.1 Schaffung mehrdimensionaler Nutzen und Multi-Stakeholder-Orientierung ..... 131
4.9.2 Shareholder-Value vs. Member-Orientierung ..... 131
4.9.3 Lokale Verankerung und überregionale Vernetzung ..... 132
4.9.4 Demokratische Entscheidungsfindungs- und Kontrollprozesse ..... 133
4.9.5 Nachhaltiges Wirtschaften und Insolvenzsicherheit ..... 135
4.10 Wettbewerbsnachteile der Genossenschaft ..... 136
4.10.1 Imageprobleme und lückenhaftes Wissen ..... 136
4.10.2 Fehlendes Kapital und Problematik der Kapitalaufbringung ..... 137

4.10.3 Entscheidungsprozess, Mitgliederführung und Gründungsanforderungen ..... 138
4.10.4 Fehlende Infos durch GründungsberaterInnen ..... 139
4.11 Employee-Buy-Out durch die Genossenschaft ..... 140
4.11.1 Auszug: Die Produktivgenossenschaft ..... 142
**5 Forschungsdesign** ..... 143
5.1 Interviewleitfaden ..... 143
5.2 Auswahl/Vorstellung ExpertInnen ..... 144
5.3 Ablauf der Interviews ..... 146
5.4 Auswertung ..... 146
5.4.1 Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ..... 147
5.4.2 Kategoriensystem ..... 150
5.5 Ergebnisse ..... 159
5.5.1 Hauptkategorie 1 (H1): Eignung bezüglich Besonderheiten und Nachfolgeproblematik von Familienunternehmen ..... 159
5.5.2 Hauptkategorie 2 (H2): Eignung des EBO bezüglich rechtlicher Aspekte und Rahmenbedingungen ..... 163
5.5.3 Hauptkategorie 3 (H3): Wettbewerbsvor- bzw. Nachteile durch Differenzierungsmerkmale und genossenschaftliche Prinzipien ..... 168
**6 Zusammenfassung und Interpretation bezüglich Forschungsfrage** ..... 173
**7 Fazit und Ausblick** ..... 181
**8 Literaturverzeichnis** ..... 184
Verzeichnis der Internetquellen ..... 198
Judikaturverzeichnis ..... 201
**Abstract (Deutsch)** ..... 202
**Abstract (English)** ..... 203
**Anhang** ..... 204
Anhang: Auswertungstabelle zur Inhaltsanalyse nach Mayring ..... 204
Anhang: Datenschutzvereinbarung ..... 207

Anhang: Beispiel Datenanalyse ..... 208

Anhang: Interviewleitfaden ..... 209

## Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---|---|
| ABGB | Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch |
| Abs | Absatz |
| AG | Aktiengesellschaft |
| BJR | Business Judgement Rule |
| Bspw. | Beispielsweise |
| BStFG | Bundesstiftungsgesetz |
| Bzw. | Beziehungsweise |
| CEO | Chief Executive Officer |
| cMRM | co-operative Member-Relationship-Management |
| CRM | Customer-Relationship-Management |
| E3 Z4 | ExpertIn Nr. 3 und Zeile 4 des Transkripts |
| ebd. | Ebenda |
| EBO | Employee-Buy-Out |
| eG | eingetragene Genossenschaft |
| eGen | eingetragene Genossenschaft |
| EPU | Ein Personen Unternehmen |
| ErbStG | Erbschaftssteuergesetzes |
| EU | Europäische Union |
| EWR | Europäische Wirtschaftsraum |
| Gem. | Gemäß |
| GenG | Genossenschaftsgesetz |
| GenmbH | Genossenschaft mit beschränkter Haftung |
| GenmuH | Genossenschaft mit unbeschränkter Haftung |

| | |
|---|---|
| GenNov | Genossenschaftsnovelle |
| GenRÄG | Genossenschaftsrechtsänderungsgesetz |
| GenRevG | Genossenschaftsrevisionsgesetz |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| GrESt | Grunderwerbsteuer |
| i. e. S. | im engeren Sinn |
| i. w. S. | im weiteren Sinn |
| i.H.v. | in Höhe von |
| ICA | International Cooperative Alliance |
| iSd | im Sinne der |
| KESt | Kapitalertragsteuer |
| KMU | Kleine und Mittelständische Unternehmen |
| KÖSt | Körperschaftsteuer |
| KStG | Körperschaftsteuergesetz |
| MBI | Management-Buy-In |
| MBO | Management-Buy-Out |
| NS | Nationalsozialistische |
| NSDAP | Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei |
| o. J. | ohne Jahr |
| o.V. | ohne Verfasser |
| OG | Offene Gesellschaft |
| OGH | Oberster Gerichtshof |
| ÖGV | Österreichischer Genossenschaftsverband |
| PSG | Privatstiftungsgesetz |
| Rz | Randziffer |

| | |
|---|---|
| StiftR | Stiftungsrichtlinien |
| UBG | Unternehmensgesetzbuch |
| UGB | Unternehmensgesetzbuch |
| URÄG | Unternehmensrechtsänderungsgesetz |
| WKO | Wirtschaftskammer Österreich |
| z. B. | zum Beispiel |
| z.T. | zum Teil |

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Familienunternehmen in Österreich gemessen an Anzahl, Beschäftigten und Umsatz ..... 13
Abbildung 2: Prozentuale Anteile von Familienunternehmen an marktorientierter Wirtschaft ..... 14
Abbildung 3: Entwicklung Familienunternehmen vs. andere Unternehmen (2010-2017) ..... 16
Abbildung 4: Entwicklung Familienunternehmen vs. andere Unternehmen (2015-2017) ..... 16
Abbildung 5: Rückkopplungsprozess zwischen Werten, Zielen und Handeln ..... 22
Abbildung 6: Unternehmensalter und Beschäftigungsdauer von Familienunternehmen ..... 24
Abbildung 7: Prozentualer Anteil interner vs. externer Unternehmensübergaben ..... 39
Abbildung 8: Alternativen der Unternehmensübergabe ..... 40
Abbildung 9: Anzahl Privatstiftungen (1993-2012) ..... 80
Abbildung 10: Löschung von Privatstiftungen (1999-2012) ..... 81
Abbildung 11: Aufbau österreichisches Genossenschaftswesen ..... 106
Abbildung 12: Ablauf allgemein strukturierte Inhaltsanalyse ..... 148
Abbildung 13: Ergänzung durch inhaltliche Strukturierung ..... 149

# 1 Einleitung

## 1.1 Einführung und Problemstellung

In Österreich stellen Familienunternehmen einen wesentlichen Eckpfeiler der Wirtschaft dar, deshalb ist deren wirtschaftliche Relevanz außerordentlich hoch. Jene Bedeutung lässt sich mithilfe einer Studie der KMU Forschung Austria (2020) unterstreichen. Laut Berechnungen sind in Österreich 157 000 Unternehmen der Kategorie *Familienunternehmen im engeren Sinn* (i. e. S.)[1] zuzuordnen. Diese Familienunternehmen beschäftigen 1,8 Millionen Menschen und erwirtschaften einen jährlichen Umsatz von etwa 414 Milliarden Euro.[2]

Prozentual betrachtet handelt es sich nun bei 50 % aller österreichischen Unternehmen um Familienunternehmen i. e. S., diese beschäftigen 63 % aller Arbeitnehmenden in Österreich und erwirtschaften 55 % der gesamten jährlichen Umsätze.[3]

Dabei reicht das Spektrum österreichischer Familienunternehmen vom kleinen Einfamilienbetrieb bis hin zum familiengeführten Aktienkonzern.[4]

Da Familienunternehmen ihr Lebenswerk über Generationen hinweg erhalten möchten, stellt sich nach einiger Zeit die Frage, wie das Unternehmen an die Nachkommen innerhalb der Familie übergeben werden kann. Die Unternehmensübergabe bzw. Nachfolgeregelung kann daher als eine der zentralsten Herausforderungen für Familienunternehmen beschrieben werden und ist somit essenziell für die Fortführung bzw. für das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens.[5] Jedoch ist der Nachfolgeprozess langwierig und durch die entstehenden emotionalen Konflikte innerhalb der Unternehmerfamilie droht die Übergabe häufig zu scheitern. Außerdem besteht langfristig die Problematik, geeignete NachfolgerInnen in der Unternehmerfamilie ausfindig zu machen und diese schlussendlich in die Übergabe einzubinden.[6]

[1] Siehe Kapitel 2.1.2 für die Definition zwischen Familienunternehmen im engeren und im weiteren Sinn.
[2] Vgl. *Gavac* et al. (2020): Familienunternehmen in Österreich 2019. Endbericht, S 4.
[3] Vgl. ebd., S 5.
[4] Vgl. *Haushofer* (2013): Familienunternehmen in Österreich. Eine aktuelle Studie der WKO, S 4. abrufbar unter: <https://news.wko.at/news/oesterreich/2013-11_Dossier_Familienunternehmen.pdf> (Zugriff: 15.10. 2020).
[5] Vgl. *Felden* et al. (2019): Management von Familienunternehmen – Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente, S 169 ff.
[6] Vgl. ebd., S 170 f.

Schätzungsweise steht bereits jedes zehnte Familienunternehmen in Österreich unmittelbar vor der Übergabe an die nächste Generation.[7] Wird dieser Wert hochgerechnet, werden 41 700 Familienunternehmen im Zeitraum von 2018 bis 2027 die Übergabe an die nächste Generation vollziehen. Aufgrund der bereits erwähnten wirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen bedroht eine scheiternde Nachfolge nicht nur das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens, sondern auch tausende Arbeitsplätze am österreichischen Arbeitsmarkt.[8]

Grundsätzlich kann dabei zwischen familieninternen und familienexternen Übergabemöglichkeiten unterschieden werden, wobei zur jeweiligen Alternative auch die geeignete Rechtsform der zukünftigen Nachfolgeregelung diskutiert werden muss.[9]

Diesbezüglich ist zu erkennen, dass in der Vergangenheit familieninterne Unternehmensübergaben zurückgingen[10] und dementsprechend familienexterne Übergaben zunahmen.[11]

Eine solche familienexterne Übergabealternative zur Regelung der Nachfolge stellt die Errichtung einer Privatstiftung bzw. die dadurch entstehende Familienstiftung dar. Durch die Gründung einer Privatstiftung können Stifter, in diesem Fall die EigentümerInnen des Familienunternehmens, ihr Vermögen dem Rechtsträger Privatstiftung stiften, das dann für einen vorgeschriebenen Zweck verwaltet wird und schlussendlich den begünstigten Personen zukommen soll.[12]

In diesem Zusammenhang ist die charakteristische Eigenschaft der Eigentümerlosigkeit zu nennen, die dazu führt, dass die Privatstiftung im Vergleich zu anderen juristischen Personen weder über Mitglieder noch über GesellschafterInnen oder EigentümerInnen verfügt.[13]

---

[7] Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020): KMU im Fokus 2019: Bericht über die Situation und Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen der österreichischen Wirtschaft, S 51. abrufbar unter: <https://docplayer.org/189799321-Kmu-im-fokus-bericht-ueber-die-situation-und-entwicklung-kleiner-und-mittlerer-unternehmen-der-oesterreichischen-wirtschaft.html> (Zugriff: 25.10. 2020).

[8] Vgl. ebd., S 64.

[9] Vgl. *Lorz/Kirchdörfer* (2011): Unternehmensnachfolge. Rechtliche und steuerliche Gestaltungen, S 13.

[10] Familieninterne Übergaben verringert sich von 75 % auf 50 %, wobei familienexterne Übergaben von 25 % auf 50 % anstiegen.

[11] Vgl. *Ziniel* et al. (2014): Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich Status quo 2014: Aktuelle Situation und zukünftige Entwicklungen, S 28.

[12] Vgl. o.V. (2020): Privatstiftung, in: WKO, abrufbar unter: <https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Die_Privatstiftung.html> (Zugriff: 10.12. 2020).

[13] Vgl. *Krickl* et al. (2017): Besonderheiten bei der österreichischen Privatstiftung, in: *May, P.; Bartels, P.* (Hrsg.): Governance im Familienunternehmen: Das Handbuch für die erfolgreiche Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, S 219.

Mithilfe der genannten Eigentümerlosigkeit soll in Zukunft verhindert werden, dass durch auftretende Familienkonflikte (bspw. Erbstreitigkeiten) die Vermögensmasse des Familienunternehmens aufgesplittet wird. Schlussendlich soll das gestiftete Familienvermögen langfristig über Generationen hinweg gesichert werden und durch den vorgegebenen Stiftungszweck begünstigten Familienmitgliedern zukommen.[14]

Die genannte Zielrichtung der Privatstiftung führte dazu, dass österreichische Familienunternehmen seit der Einführung des Privatstiftungsgesetzes (PSG) im Jahr 1993 vermehrt ihr Vermögen in solche Stiftungen einbrachten, um die angesprochene Nachfolgeproblematik langfristig zu lösen. Schätzungsweise befinden sich 80 % der 100 größten Familienunternehmen Österreichs im direkten oder indirekten Eigentum von Privatstiftungen, was die Bedeutung der österreichischen Privatstiftung in Bezug auf die Unternehmensbeteiligung in Familienunternehmen hervorhebt.[15] Obwohl sich die Privatstiftung in der Vergangenheit als beliebte Alternative für Familienunternehmen hinsichtlich der Nachfolgeregelung abzeichnete, wurde in den letzten Jahrzehnten eine sinkende Entwicklung an Neugründungen festgestellt. Diese rückschreitende Entwicklung ist vor allem auf verschiedene steuer- und abgabenrechtliche Änderungen sowie auf die kontinuierliche Einschränkung der Stifterfamilie hinsichtlich der Governance der Privatstiftung zurückzuführen. Zusätzlich sorgten vielzählige Einschränkungen der Judikatur für Unsicherheiten in der praktischen Umsetzung des PSG.[16]

Durch den entstehenden Druck und Unmut der Stiftungspraxis sah sich der Gesetzgeber dazu verpflichtet, eine Novelle des PSG zu präsentieren, die sowohl die Attraktivität der Rechtsform als auch das Vertrauen der Stifterfamilien wiederherstellen sollte.[17]

Jene angesprochene Novelle wurde jedoch durch die Auflösung der Regierungskoalition im Jahr 2017 nie beschlossen und die Zukunft der Rechtsform Privatstiftung scheint somit ungewiss.[18]

[14] Vgl. *Müller* (2013): Schiedsfähigkeit stiftungsrechtlicher Konflikte – Durchsetzung von Begünstigtenrechten im österreichischen Privatstiftungsrecht, in *Schurr*, F. (Hrsg.): Wandel im materiellen Stiftungsrecht und grenzüberschreitende Rechtsdurchsetzung durch Schiedsgerichte, S 201.
[15] Vgl. *Unger* (2013): Professionalisierung im Stiftungsmanagement, in: Aufsichtsrat aktuell, S 21.
[16] Vgl. *Korinek* (2018): Die Privatstiftung am Prüfstand, in: FONDS exklusiv, S 1 f.
[17] Vgl. *Csoklich* (2017): PSG-Novelle 2017 - neue Governance für die Privatstiftung, in: PSR 2017/24, S 114.
[18] Vgl. *Zollner* (2017): Sanierungsfall Privatstiftungen?! in: PSR 2017/30, S 156.

Diese Ungewissheit stellt EntscheidungsträgerInnen in Familienunternehmen nun vor die Herausforderung, neue Alternativen zur Regelung der Nachfolge bzw. der Unternehmensübergabe in Betracht zu ziehen.

Eine Alternative wäre das sogenannte Employee-Buy-Out (EBO) durch die Rechtsform der Genossenschaft. Die Problematik der Auswahl geeigneter familieninterner NachfolgerInnen stellt Familienunternehmen vor die Wahl, neue Lösungswege anzustreben. Falls in der eigenen Familie keine NachfolgerInnen vorhanden sind, bietet sich die Übergabe an die eigenen MitarbeiterInnen in Form eines EBO an.[19] Demnach kennzeichnet ein EBO die mehrheitliche Übernahme des Unternehmens durch die eigene Belegschaft.[20]

Die praktische Umsetzung des EBO soll durch die Rechtsform der Genossenschaft[21] vollzogen werden, in der die MitarbeiterInnen das Unternehmen dann gemeinschaftlich führen.[22]

Dennoch lassen sich in der jeweiligen Forschungsliteratur keine empirischen Erkenntnisse über die Rechtsformwahl im Rahmen eines EBO finden. Somit kann keine allgemeine Aussage getroffen werden, welche Rechtsform im Rahmen eines EBO und der Übergabe an die eigenen MitarbeiterInnen überwiegt.[23]

Obwohl das EBO in Form der Genossenschaft als Alternative zur Nachfolgeregelung von Familienunternehmen beitragen kann, bemerken Expertinnen und Experten, dass dieses Modell in Österreich und in der generellen Nachfolgepraxis bisher kaum angewandt wird.[24]

Dies unterstreicht jedoch die Forschungslücke, die dieser Masterarbeit zugrunde liegt. Somit kann die folgende Fragestellung behandelt werden.

---

[19] Vgl. *Blome-Drees/Rang* (2014): Unternehmensübernahmen durch Belegschaften im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, Unternehmensverkäufen und Unternehmenskrisen, S 11 f.
[20] Vgl. ebd., S 11.
[21] Die Genossenschaft ist allgemein gesprochen, ein Zusammenschluss mehrerer Personen und/oder Unternehmen, welche auf die wirtschaftliche Förderung ihrer Mitglieder (EigentümerInnen) abzielt.
[22] Vgl. *Blome-Drees/Rang* (2014), S 59 f.; *Rößl* (2020): Unternehmensnachfolge innovativ gelöst, in: cooperativ- Das Magazin für Genossenschaftswesen, S 27. abrufbar unter: <https://issuu.com/cooperativ_oegv/docs/cooperativ_02_20_web> (Zugriff: 10.02.2021).
[23] Vgl. *Blome-Drees/Rang* (2014), S 59.
[24] Vgl. *Klemisch* (2018): Unternehmensnachfolge durch Genossenschaften, in: WISO direkt, S 4; *Rößl* (2020): Unternehmensnachfolge innovativ gelöst, in: cooperativ- Das Magazin für Genossenschaftswesen, S 27. abrufbar unter: <https://issuu.com/cooperativ_oegv/docs/cooperativ_02_20_web> (Zugriff: 10.02.2021).; *Blome-Drees/Rang* (2014), S 59.

## 1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung der Arbeit

Aufgrund der genannten Aspekte der Problemstellung lässt sich folgende Forschungsfrage formulieren:

***Eignet sich die Genossenschaft im Rahmen eines EBO bei der Unternehmensübergabe und der Nachfolgeregelung von Familienunternehmen als Alternative zur Privatstiftung?***

Dementsprechend ist es ein wesentliches Ziel dieser Arbeit, die Eignung der angesprochenen Alternative (Genossenschaft im Rahmen eines EBO) zu überprüfen. Schlussendlich soll die Eignung eines EBO durch die Genossenschaft[25] als Alternative zu einer bereits präsenten Variante (Privatstiftung) der Nachfolgeregelung dargestellt werden.

Die Überprüfung der Eignung des EBO erfolgt anhand von drei Hauptkategorien und im Rahmen der Interviews der Expertinnen und Experten, die in Kapitel 5 detailliert beschrieben werden. Hierbei ist zu erwähnen, dass es in dieser Masterarbeit nicht das Ziel ist, die beiden Rechtsformen und Übergabealternativen anhand und innerhalb der erstellten Hauptkategorien zu vergleichen. Dies ist auf die unterschiedliche Zielsetzung beider Übergabealternativen zurückzuführen, die in Kapitel 6 ausgeführt wird.

Dennoch erfolgt in Kapitel 3 eine umfassende Darstellung der Rechtsform Privatstiftung, sodass am Ende dieser Arbeit beide Übergabealternativen zusammengefasst diskutiert werden können. Zudem stellt sich die Frage, welche Voraussetzungen einen EBO im Rahmen der Genossenschaft begünstigen bzw. vereinfachen – diese Voraussetzungen sollen ebenfalls behandelt werden.

[25] An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die Reihenfolge der Aufzählung (EBO im Rahmen der Genossenschaft oder Genossenschaft im Rahmen des EBO) keine Bedeutung hat, da die behandelte Übergabealternative immer beides impliziert. Sollte außerdem nur das EBO oder die Rechtsform Genossenschaft erwähnt werden, so wird ebenfalls immer die Kombination beider angenommen.

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Kapitel 1: Das erste Kapitel dient als Einstieg in die vorliegende Arbeit. Dabei folgt zuerst eine allgemeine Einführung in die Thematik, um danach die Problemstellung aufzuzeigen. Aus der vorhandenen Problemstellung lässt sich die Forschungsfrage dieser Arbeit ableiten, wobei zugleich die Zielsetzung erwähnt wird.

Kapitel 2: Das zweite Kapitel, in dem eine Auseinandersetzung mit Familienunternehmen und der Nachfolgeproblematik erfolgt, stellt zugleich das erste Hauptkapitel dieser Masterarbeit dar. Diesbezüglich wird im ersten Schritt versucht, eine Definition des Begriffes *Familienunternehmen* aufzuzeigen. Anschließend erfolgt eine Darstellung der bereits thematisierten wirtschaftlichen Relevanz österreichischer Familienunternehmen. Um einen besseren Einblick in das Konstrukt Familienunternehmen zu erlangen und die darauffolgende Nachfolgeproblematik zu verstehen, werden verschiedene Besonderheiten und Merkmale von Familienunternehmen angeführt. Die Nachfolgeproblematik wird dann anhand der involvierten Akteurinnen und Akteure und der größten Hürden bzw. Fehler in der Unternehmensnachfolge dargestellt. Abschließend folgt ein Überblick über die verschiedenen Alternativen der Unternehmensübergabe und das Kapitel wird durch einen Ausblick auf die folgenden Kapitel abgerundet. Ziel dieses Kapitels ist es, die unterschiedlichen Facetten des Konstrukts Familienunternehmen und die Problematik der Unternehmensübergabe aufzuzeigen, um die Erkenntnisse in den Fragebögen bezüglich der Eignung des EBO implementieren zu können.

Kapitel 3: Das gesamte dritte Kapitel wird die bereits angesprochene familienexterne Alternative Privat- bzw. Familienstiftung umfassend darstellen, um somit in Kapitel 6 die Erkenntnisse bezüglich beider Übergabealternativen zu präsentieren. Als Einleitung werden zuerst die Beschreibung der Relevanz jener Rechtsform, die Motive zur Errichtung des Gesetzes sowie die generellen Motive zur Errichtung einer Privatstiftung aufgeführt. Anschließend folgt eine detaillierte Darlegung der rechtlichen Grundlagen, bspw. Entstehung und Errichtung, Stiftungserklärung, Stifter, Stiftungszweck, Begünstigte etc. Außerdem werden die Governance und die Organe der Privatstiftung umfassend erläutert. Darüber hinaus werden die anzahlmäßige Entwicklung der Rechtsform und die steuerrechtlichen Veränderungen aufgezeigt. Das Kapitel wird mit Zukunftsperspektiven durch die PSG-Gesetzesnovelle und einem abschließenden Ausblick abgerundet.

Kapitel 4: Im vierten Kapitel wird die Rechtsform der österreichischen Genossenschaft und dementsprechend die Alternative des EBO aufgegriffen. Um die Grundidee der Rechtsform zu verstehen, werden im ersten Schritt die historische Entwicklung der allgemeinen Genossenschaftsbewegung und die Entwicklung in Österreich aufgezeigt. Anschließend werden die genossenschaftlichen Prinzipien beschrieben, sodass ein Verständnis über die gesetzliche Verankerung der Rechtsform Genossenschaft und die daraus resultierenden Differenzierungsmerkmale ermöglicht wird. Ebenfalls erfolgt eine umfassende Darstellung der rechtlichen Grundlagen und der Governance der Genossenschaft. Des Weiteren folgen Ausführungen zu Führungsaspekten in Genossenschaften und potenzielle Wettbewerbsvor- bzw. Wettbewerbsnachteile, um die Genossenschaft neben dem beschriebenen rechtlichen Rahmen auch in einen betriebswirtschaftlichen Kontext einzuordnen. Abschließend wird die Alternative EBO durch die Genossenschaft noch einmal zusammenfassend dargestellt, sodass eine Überleitung zum Forschungsdesign dieser Arbeit entsteht.

Kapitel 5: Gegenstand des fünften Kapitels ist das Forschungsdesign dieser Arbeit, das anhand von Interviews mit Expertinnen und Experten sowie der qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring* (2015) durchgeführt wurde. Dabei werden insbesondere der Leitfaden der Interviews, die einzelnen Expertinnen und Experten sowie der weitere Ablauf der Interviews bzw. des Forschungsdesigns beschrieben. Außerdem erfolgt eine detaillierte Ausführung der Auswertungsmethode anhand der bereits erwähnten Haupt- und Unterkategorien. Abschließend werden die Ergebnisse der Interviews ausführlich dargestellt.

Kapitel 6: In diesem Kapitel werden die Ergebnisse des Forschungsdesigns bzw. der Interviews und der Literaturrecherche (Kapitel 3) kompakt veranschaulicht, daher wird ein zusammenfassendes Bild der beiden Übergabealternativen präsentiert. Zum Schluss wird dieses Kapitel die Beantwortung der Forschungsfrage ermöglichen, um daraus ein Fazit und einen Ausblick für zukünftige Forschungsansätze ziehen zu können.

Kapitel 7: Das letzte Kapitel soll die Arbeit mit einem Fazit abrunden und es wird schließlich auf zukünftige Forschungsansätze verwiesen.

Abschließend soll angemerkt werden, dass diese Arbeit in einer geschlechtergerechten Sprache formuliert wurde. Dennoch wird bspw. in Kapitel 3 und Teilen des vierten Kapitels auf eine geschlechtergerechte Sprache weitgehend verzichtet, da vermehrt rechtliche Aspekte behandelt werden und dies den Lesefluss beeinträchtigen würde. Die verwendete männliche Form in der Arbeit bezieht sich demnach auf beide Geschlechter.

# 2 Familienunternehmen und Nachfolgeproblematik

Nachdem die Einführung in das Thema der Masterarbeit im vorherigen Kapitel erfolgte, wird in diesem Kapitel das erste Hauptkapitel (Familienunternehmen und Nachfolgeproblematik) aufgegriffen.

## 2.1 Definition Familienunternehmen

Der Begriff *Familienunternehmen* kann in der wirtschaftlichen Literatur als neuartig bezeichnet werden, da Bemerkungen in der Fachliteratur zum Typus *Familienunternehmen* erstmalig in den 1930er und 1940er Jahren auftraten. Deshalb wurde umgangssprachlich zuvor oftmals vor allem im Fachbereich der Wirtschaftswissenschaften nicht zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen differenziert. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass ein Großteil aller Unternehmen zur damaligen Zeit (vor den 1930er und 1940er Jahren) im kompletten Eigentumsbesitz einzelner Familien war. Somit wurde auf eine Differenzierung der Begriffe Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen weitläufig verzichtet. Ein weiterer Grund für die Neuheit des Begriffes ist die späte Auseinandersetzung der Betriebswirtschaftslehre mit der Forschungsthematik Familienunternehmen, da jene Fachdisziplin sich grundsätzlich auf die Forschung/Lehre der Großkonzerne bezieht.[26]

Auch aus diesem Grund ist in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur keine einheitliche Definition des Begriffes *Familienunternehmen* zu finden.[27]

*Littunen* und *Hyrsky* (2000) sowie *Handler* (1989) bemerkten ebenfalls, dass bis zum heutigen Zeitpunkt eine einheitliche Definition fehlt und es somit eine große Herausforderung für zukünftige Forschungsprojekte darstellt, den Begriff des Familienunternehmen zu definieren, um zuverlässige Forschungsergebnisse zu präsentieren.[28] *Astrachan* et al. (2002) und *Klein* et

[26] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 16.
[27] Vgl. *Miller* et al. (2007): Are family firms really superior performers? In: Journal of Corporate Finance, S 831 ff.
[28] Vgl. *Littunen/Hyrsky* (2000): The early entrepreneurial stage in Finnish family and nonfamily firms, in: Family Business Review, S 41.; *Handler* (1989): Methodological issues and considerations in studying family businesses, in: Family Business Review, S 257 f.

al. (2005) sprechen in diesem Zusammenhang sogar vom *„family business definition dilemma.“*[29]

### 2.1.1 System Familie und Unternehmen

Um eine grundsätzliche Definition des Begriffes *Familienunternehmen* aufzuzeigen, muss zunächst der soziale Begriff der Familie mit dem Begriff des Unternehmens verknüpft werden. Jedoch ist hierbei vorerst zu beachten, dass der Begriff der Familie wesentlich von kulturellen Ansichten beeinflusst wird. Westliche Kulturen, z. B. Deutschland, USA oder Frankreich, definieren familiäre Beziehungen innerhalb der Familie auf andere Weise als bspw. asiatische Länder wie Japan oder Schwellenländer wie Brasilien und Indien.[30]

Des Weiteren wird der soziale Begriff der Familie auch durch die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, bspw. die Soziologie, Psychologie, Medizin und Wirtschaftswissenschaften unterschiedlich geprägt und veränderte sich daher auch zeitabhängig.[31]

Grundsätzlich stellt der Begriff *Familie* ein soziales System einzelner Personen dar, die entweder durch Verwandtschaft oder Heirat miteinander verbunden sind.[32] *Flören* (2002) ergänzt bei der Definition noch die Interaktion und das Beeinflussen der Familienmitglieder untereinander.[33]

In weiterer Folge beinhalten Definitionsversuche zum Begriff des Familienunternehmens auch die Einflussnahme der Familie auf das Unternehmen und die Stärke der Einbindung jener Familie in die Organisations- und Managementstrukturen.[34]

---

[29] *Astrachan* et al. (2002): The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem, in: Family Business Review, S 45.; *Klein* et al. (2005): The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory, in: Entrepreneurship Theory & Practice, S 321.
[30] Vgl. *Astrachan et al.* (2002), S 46.
[31] Vgl. *Ampenberger* (2010): Herausforderungen bei der Definition von Familienunternehmen, in: *Achleitner, A.K.; Kaserer C.* (Hrsg.): Unternehmenspolitik in börsennotierten Familienunternehmen: Eine Analyse von Investitions-, Diversifikations- und Kapitalstrukturentscheidungen, S 17 f.
[32] Vgl. *Kepner* (1983): The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective, in: Organizational Dynamics, S 59 f.
[33] Vgl. *Flören* (2002): Crown princess in the clay: An empirical study of the tackling of succession challenges in Dutch family firms, S 26.
[34] Vgl. *Schraml* (2010): Definition von Familienunternehmen, in: *Achleitner, A.K.; Kaserer C.* (Hrsg.): Finanzierung Von Familienunternehmen: Eine Analyse Spezifischer Determinanten des Entscheidungsverhaltens, S 10.

Kritiker der Definitionsversuche weisen jedoch darauf hin, dass Familienunternehmen innerhalb ihrer Gattung nicht identisch sind und somit ein heterogenes Bild aller Unternehmen entsteht. Dies bedeutet wiederum, dass der Einfluss der Familie auf das jeweilige Familienunternehmen nicht verallgemeinert werden kann und dies bei möglichen Definitionsversuchen in Betracht zu ziehen ist.[35]

Um eine einheitliche Definition zu ermöglichen, versuchen *Astrachan* und *Shanker* (1996) die Familienunternehmen auf drei Stufen zu reduzieren. Auf diese Weise soll es möglich sein, die Einflussnahme der Familie auf das jeweilige Familienunternehmen zu quantifizieren. Die Autoren weisen darauf hin, dass die erste Stufe ihrer Quantifizierung eine äußerst breite Definition von Familienunternehmen beinhaltet und die Einflussnahme der Familien auf das Unternehmen gering ist. Die zweite Stufe beinhaltet Familienunternehmen, in denen die Familien – im Vergleich zu Stufe 1 – einen höheren Einfluss auf das Unternehmen ausüben. In Familienunternehmen der dritten Stufe üben die Familien den höchsten Einfluss aus. Außerdem gestaltet in der dritten Stufe mindestens ein Mitglied der Familie die Unternehmensleitung mit, die Familie besitzt die gesamten Eigentumsrechte des Unternehmens und mehrere Generationen sind über die Jahre am Unternehmen beteiligt.[36]

*Astrachan et al.* (2002) kritisieren dieses Vorgehen jedoch, indem sie betonen, dass jede einzelne Stufe der Klassifizierung Familienunternehmen beinhaltet, die sich bezüglich Unternehmensleitung, Alter des Unternehmens und bestehender Familiengenerationen wesentlich unterscheiden. Somit müssen innerhalb der jeweiligen drei Stufen genauere Klassifizierungsversuche nach den eben genannten Merkmalen angestrebt werden.[37]

Wie bereits erwähnt, umfassen Definitionsversuche in Bezug auf Familienunternehmen den Einfluss der Familie auf das Unternehmen und im Speziellen auf die Unternehmensführung und die Kapitalstruktur bzw. die Eigentumsverhältnisse. Folglich werden nun weitere Definitionsversuche aufgezeigt, die die genannten Kriterien beinhalten.

*Pentzlin* (1976) gibt an, dass sich das Kapital des Familienunternehmens vollständig oder zumindest mehrheitlich im Besitz der Familie befinden soll und mindestens ein Familienmitglied an der derzeitigen Unternehmensführung beteiligt sein soll.[38]

---

[35] Vgl. *Ampenberger* (2010), S 21.
[36] Vgl. *Shanker/Astrachan* (1996): Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy – A framework for assessing family business statistics, in: Family Business Review, S 109 ff.
[37] Vgl. *Astrachan* et al. (2002), S 46 f.
[38] Vgl. *Pentzlin* (1976): Die Zukunft des Familienunternehmens, S 10.

*Bertsch* (1970) erweitert den Definitionsversuch, indem er sich explizit auf die KapitalgeberInnen des Unternehmens bezieht. Demnach muss das Kapital des Unternehmens durch die Familie erbracht werden und es muss zusätzlich auch der Wille bestehen, das Kapital innerhalb der Familie zu halten bzw. zu vermeiden, externe Personen, die nicht zur Familie gehören, am Kapital des Familienunternehmens zu beteiligen. Der Autor erwähnt auch hier wiederum, dass die Kapitalerbringer der Familie aktiv an der Unternehmensführung beteiligt sein sollen.[39]

Neben der Leitung des Unternehmens durch Familienmitglieder und des mehrheitlichen Kapitalbesitzes der Familie fügt *Vogler* (1990) noch hinzu, dass der Gesellschaftsvertrag verhindern soll, dass Personen außerhalb der Familie am Unternehmen beteiligt werden. Außerdem müssen die Familie und das Unternehmen das Bestreben haben, das Familienunternehmen an die kommenden Generationen innerhalb der Familie zu übergeben. Des Weiteren soll die Familie das äußere Erscheinungsbild des Unternehmens durch ein selbst erstelltes Wertesystem prägen.[40]

Wie bereits erwähnt und durch die verschiedenen Definitionsversuche veranschaulicht, lässt sich in der Literatur keine einheitliche Definition von Familienunternehmen finden. Dennoch kann festgehalten werden, dass sich die meisten Definitionsversuche auf den Einfluss der Familie auf das Unternehmen und speziell auf die Kapitalstruktur und die Unternehmensführung beziehen.

### 2.1.2 Definition laut Europäischer Union und WKO

Um eine generelle Vergleichbarkeit zwischen den europäischen Ländern in Bezug auf Familienunternehmen zu gewährleisten, beschäftigte sich die Europäische Kommission mit einem Definitionsversuch. Dieser Versuch wird unter anderem auch von der Wirtschaftskammer Österreich und der KMU Forschung Austria anerkannt und verwendet.[41]

Demnach und laut Europäischer Kommission können Unternehmen jeder Größe als Familienunternehmen definiert werden, wenn:

[39] Vgl. *Bertsch* (1970): Die industrielle Familienunternehmung: Ein Überblick über ihre Bedeutung und ihre Hauptprobleme unter besonderer Berücksichtigung der Finanzierung und Führung, S 9.
[40] Vgl. *Vogler* (1990): Die Aufgaben des Beirats im Familienunternehmen unter Berücksichtigung rechtlicher Aspekte, S 24.
[41] Vgl. *Haushofer* (2013), S 4; *Gavac* et al. (2020), S 2.

- *„sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat/haben, der natürlichen Person(en), die das Gesellschaftskapital des Unternehmens erworben hat/haben oder im Besitz ihrer Ehepartner, Eltern, ihres Kindes oder der direkten Erben ihres Kindes befindet, und*
- *die Mehrheit der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht, und/oder*
- *mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw. Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist.“*[42]

Börsennotierte Unternehmen können demnach auch als Familienunternehmen bezeichnet werden, wenn die Unternehmerfamilie (Gründer, Nachfahren, Ehepartner etc.) über 25 % des Kapitals und der Entscheidungsrechte besitzt. Diese EU-Definition berücksichtigt auch Familienunternehmen, welche die Übertragung an die zweite Nachfolgegeneration noch nicht ausgeführt haben und somit noch von der ersten Generation geführt werden bzw. in deren Besitz sind. Außerdem werden auch selbstständig tätige UnternehmerInnen und EinzelunternehmerInnen miteinbezogen.[43]

Die KMU Forschung Austria (2020) unterscheidet darüber hinaus zwischen Familienunternehmen im weiteren Sinn (i. w. S.) und Familienunternehmen i. e. S. – Familienunternehmen i. w. S. beinhalten alle Unternehmen, die in die Kategorien der eben genannten EU-Definition fallen. Familienunternehmen i. e. S. umfassen ebenfalls alle Unternehmen, die sich den Kategorien der genannten EU-Definition zuordnen lassen, jedoch werden Ein-Personen-Unternehmen (EPU) ausgeklammert.[44]

Das Ausgrenzen von EPU in der Definition der Familienunternehmen i. e. S. kann durch die spezielle organisatorische Gegebenheit dieser Unternehmensform begründet werden (das Fehlen von weiteren Mitarbeitenden und Leitung/Besitz nur durch eine Person). Da es sich beim Konstrukt Familienunternehmen um die wechselseitige Einflussnahme von Unternehmen, Organisation, Führung, Besitzverhältnissen und Familie handelt, können EPU daher nicht in der Definition zu Familienunternehmen i. e. S. berücksichtigt werden.[45]

[42] *Gavac* et al. (2020), S 2.
[43] Vgl. ebd., S 2.
[44] Ebd.
[45] Vgl. *Haushofer* (2013), S 4.

Für das folgende Kapitel wird die Definition der KMU Forschung Austria (2020) verwendet, um in weiterer Folge die wirtschaftliche Relevanz und Bedeutsamkeit der Familienunternehmen in Österreich darzustellen.

## 2.2 Wirtschaftliche Relevanz von Familienunternehmen in Österreich

### 2.2.1 Anteil Familienunternehmen, Beschäftigte und Umsatz

Laut Berechnungen der KMU Forschung Austria (2020) gibt es in Österreich ca. 157 000 Unternehmen, die der Kategorie Familienunternehmen i. e. S. zuzuordnen sind. Jene Unternehmen beschäftigen 1,8 Millionen selbständige oder unselbständige Beschäftigte und erwirtschaften einen jährlichen Umsatz von ca. 414 Milliarden Euro. Werden EPU noch hinzuaddiert (Familienunternehmen i. w. S.), so ergeben sich ca. 273 600 Familienunternehmen, die 1,9 Millionen Menschen beschäftigen und einen totalen Umsatz von rund 442 Milliarden Euro erwirtschaften.[46]

Für eine genauere Darstellung der absoluten Zahlen von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen siehe Abbildung 1.

| | Unternehmen | Beschäftigte insgesamt | Umsatz in € Mio |
|---|---|---|---|
| **Familienunternehmen i.e.S.** | **156.800** | **1.802.700** | **414.100** |
| + Ein-Personen-Unternehmen | 116.800 | 116.800 | 28.000 |
| **Familienunternehmen i.w.S.** | **273.600** | **1.919.500** | **442.100** |
| + Nicht-Familienunternehmen | 42.300 | 940.700 | 304.300 |
| Marktorientierte Wirtschaft[1] | 315.900 | 2.860.200 | 746.400 |

Abbildung 1: Familienunternehmen in Österreich gemessen an Anzahl, Beschäftigten und Umsatz

Quelle: *Gavac* et al. (2020), S 4.

Um die genannten absoluten Zahlen in einen erweiterten Kontext zu stellen, werden nun auch die jeweiligen prozentualen Anteile der Kategorien dargestellt. Somit handelt es sich bei 87 %

[46] Vgl. *Gavac* et al. (2020), S 4.

aller Unternehmen der marktorientierten Wirtschaft[47] Österreichs um Familienunternehmen i. w. S. Jene Familienunternehmen beschäftigen 67 % der selbständigen und unselbständigen Erwerbstätigen und erwirtschaften 59 % der gesamten Umsätze. 37 % aller Unternehmen sind EPU zuzuordnen, die in weiterer Folge 4 % der Beschäftigten abdecken und ebenfalls 4 % der gesamten Umsätze erwirtschaften. Die geringe Prozentzahl in den Bereichen Beschäftigte und Umsatz (im Vergleich zur Prozentzahl gesamten Unternehmen) scheint jedoch nicht überraschend, da wie schon erwähnt, EPU von ihrer organisatorischen Struktur (nur eine MitarbeiterIn) eingeschränkt sind. Familienunternehmen i. e. S. weisen 50 % der Gesamtzahl aller Unternehmen aus, Beschäftigen in weiterer Folge 63 % der Beschäftigten und erwirtschaften 55 % der gesamten Umsätze.[48]

Für den Anteil der Nicht-Familienunternehmen und einer graphischen Darstellung der erwähnten prozentualen Anteile siehe dazu Abbildung 2.

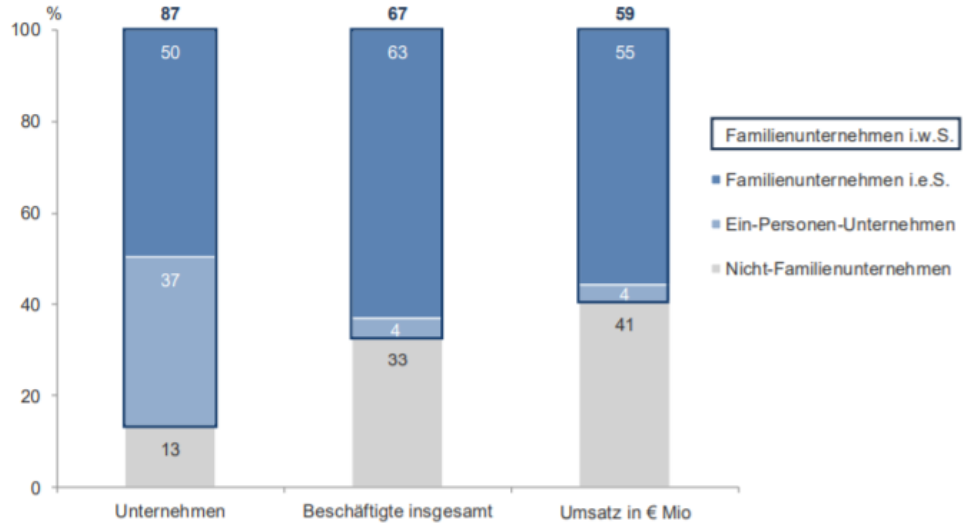


Abbildung 2: Prozentuale Anteile von Familienunternehmen an marktorientierter Wirtschaft

Quelle: *Gavac* et al. (2020), S 5.

Laut einer WKO Studie (2013) über die Wirtschaftslage von Familienunternehmen in Österreich, befindet sich Österreich im europäischen Vergleich bei den Indikatoren Anteil Familienunternehmen (i. w. S.), Umsatz und Beschäftigte, unter den Top 3 Nationen. Bei der

[47] Dabei wurden freie Berufe wie Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Veterinärwesen, Apotheken und Architekturbüros exkludiert.
[48] Vgl. *Gavac* et al. (2020), S 5.

Kategorie Anteil der Familienunternehmen i. w. S. an gesamten Unternehmen konnte nur Deutschland (ca. 95%) einen höheren Wert als Österreich (ca. 90%) erzielen. In der Kategorie Anteil Umsatz und Anteil Beschäftigte sind nur die Nationen Italien und Spanien vor Österreich einzureihen. Dies verdeutlicht wiederum die besondere Stellung Österreichs Familienunternehmen hinsichtlich des europäischen Vergleiches.[49]

Noch erwähnenswert ist die Verteilung der Familienunternehmen auf Standorte und räumliche Regionen. Dabei lässt sich erkennen, dass 46 % der Familienunternehmen i. e. S. an einem ländlichen Standort mit sehr geringer Bevölkerungsdichte ansässig sind. Hingegen sind 24 % der Familienunternehmen i. e. S. in einer Region mit hoher Bevölkerungsdichte (Städte) und rund 30 % in einer Region mit mittlerer Bevölkerungsdichte ansässig.[50]

### 2.2.2 Entwicklung der Familienunternehmen

Wird nun der Zeitraum 2010 bis 2017 (siehe hierzu Abbildung 3) betrachtet, so ist festzustellen, dass der Anteil der Familienunternehmen i. e. S. um rund 0,2 % gestiegen ist. Zeitgleich sind jedoch die Anteile der gesamten Unternehmen der marktorientierten Wirtschaft um 9,7 % angestiegen. Der Anteil der Beschäftigten von Familienunternehmen i. e. S. hat sich um 4 % gesteigert, wobei hier wiederum der Anstieg des Anteils (10,4 %) der Beschäftigten aller Unternehmen höher ausfällt. Die umsatzmäßige Steigerung belief sich bei Familienunternehmen i. e. S. auf 13,5 % und bei allen Unternehmen auf 19,3 %.[51]

[49] Vgl. *Haushofer* (2013), S 6.
[50] Vgl. *Gavac et al.* (2020), S 11.
[51] Vgl. ebd., S 9.

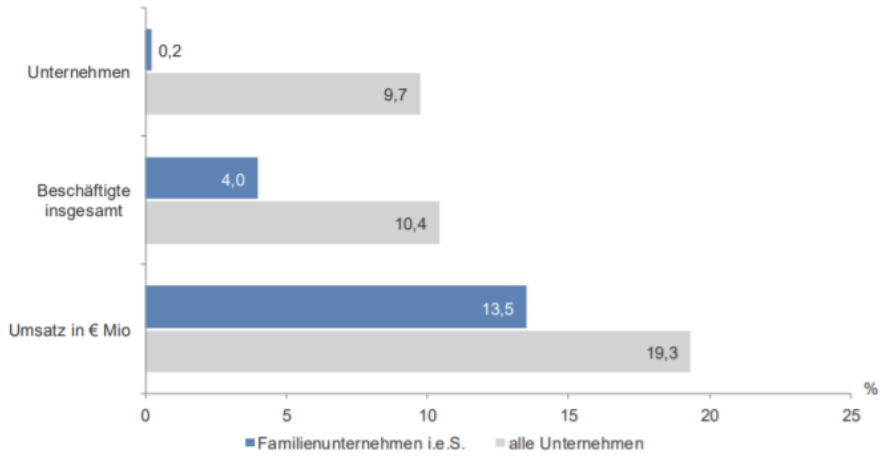


Abbildung 3: Entwicklung Familienunternehmen vs. andere Unternehmen (2010-2017)

Quelle: *Gavac* et al. (2020), S 9.

Betrachten man jedoch den Zeitraum 2015 bis 2017, so ist sogar ein leichter Rückgang (-0,1 %) der Anzahl von Familienunternehmen i. e. S. zu erkennen. Die Anteile an Beschäftigungen (1,2 %) und die Anteile am erwirtschaften Umsatz (5,3 %) sind hingegen leicht gestiegen. Wie jedoch auf Abbildung 4 zu erkennen ist, fiel der prozentuale Anstieg der Gesamtheit aller Unternehmen höher aus.[52]

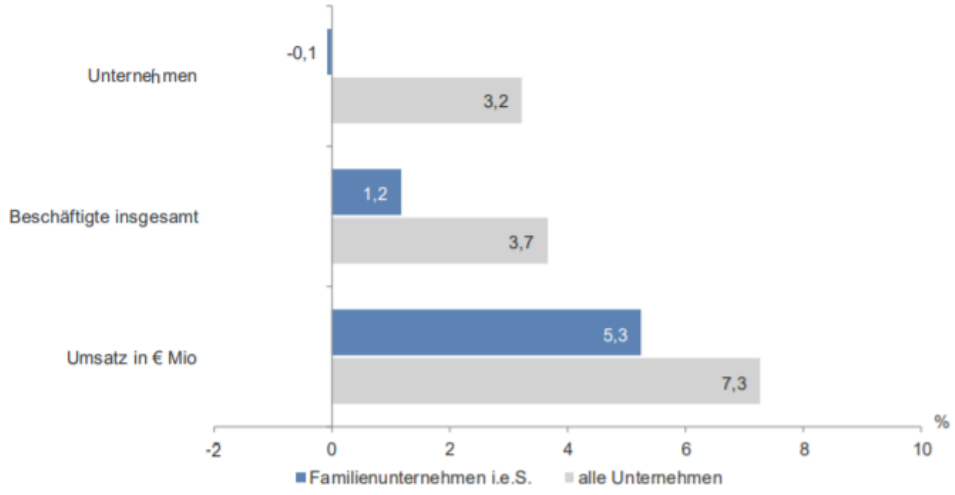


Abbildung 4: Entwicklung Familienunternehmen vs. andere Unternehmen (2015-2017)

Quelle: *Gavac* et al. (2020), S 10.

[52] Vgl. ebd., S 10.

## 2.3 Besonderheitsmerkmale Familienunternehmen

Da nun ein erster Definitionsansatz für den Begriff Familienunternehmen sowie die wirtschaftliche Relevanz österreichischer Familienunternehmen aufgezeigt wurden, liegt der Fokus in diesem Kapitel auf den Besonderheiten und Merkmalen dieser Unternehmen. Einerseits dient dieses Kapitel dazu, neben den dargestellten allgemeinen Definitionsversuchen einen detaillierten Einblick in das Konstrukt Familienunternehmen zu geben, andererseits um die in den folgenden Kapiteln behandelte Nachfolgeproblematik besser nachvollziehen zu können.

### 2.3.1 Überschneidung Familie, Unternehmen und Eigentum

In Kapitel 2.1.1 wurde bereits auf das soziale System der Familie und das Zusammenspiel mit dem System des Unternehmens eingegangen. Da Familienunternehmen jedoch der ständigen Wechselbeziehung beider Systeme unterliegen, müssen die Unterschiede der Systeme sowie die Beeinflussbarkeit untereinander genauer beschrieben werden.

Wechselbeziehung und Wechselwirkung der beiden Systeme – Familie und Unternehmen – können grundsätzlich bei allen Familienunternehmen, unabhängig von Größenordnung, Führungsverhalten, Eigentumsverhältnissen und Organisationsstruktur, als Gemeinsamkeit angesehen werden. Die Problematik hierbei ist, dass beide Systeme grundverschiedene Verhaltensregeln, Werte und Zielrichtungen aufweisen.[53]

*Schuman* et al. (2010) bezeichnen in diesem Zusammenhang die Verhaltensregeln beider Systeme sogar als *„paradox“*, da sich diese in wesentlichen Punkten deutlich widersprechen.[54] Deshalb werden nun die grundlegenden Unterschiede beider Systeme aufgezeigt.

Charakteristisch für das soziale System der Familie ist der Eintritt durch die Geburt und die natürliche Akzeptanz der anderen Familienmitglieder. Des Weiteren bleibt ein Mensch der Familie ein Leben lang durch die Verwandtschaftsverhältnisse verbunden und kann sich somit die Familie nicht selbstbestimmend aussuchen. Der Eintritt in das System Unternehmen erfolgt

[53] Vgl. *Dörflinger* et al. (2013): Familienunternehmen in Österreich. Status quo 2013, S 18.
[54] Vgl. *Schuman* et al. (2010): Family business as paradox, S 26 f.

jedoch hauptsächlich durch den freien Willen, dem jeweiligen Unternehmen beizutreten und der Einwilligung des Unternehmens, die jeweilige Person anzustellen.[55]

Das Unternehmen kann jederzeit durch Kündigung oder freiwilligen Austritt wieder verlassen werden. Familien hingegen können Mitglieder zwar verstoßen, jedoch ist eine vollständige Trennung zu den Personen wesentlich schwerer zu vollziehen als bei Unternehmen.[56]

Wesentliche Unterschiede entstehen auch durch die Zielorientierung beider Systeme. Während Familien auf soziale Geborgenheit und emotionale Stabilität ausgerichtet sind, orientieren sich Unternehmen hauptsächlich kapitalistisch.[57]

Ziel eines Unternehmens ist es, Gewinne zu erwirtschaften und Leistungen bzw. Produkte am Markt zu platzieren. Dabei ist es von Bedeutung, Aufgaben und Prozesse zur Leistungserbringung zu definieren und jene Aufgaben entsprechenden Personen zuzuweisen. Dabei steht nicht die einzelne Person, die diese Aufgabe bewältigt, im Vordergrund, sondern der gesamte Aufwand aller erbrachten Leistungen, um ein Endziel – das Produkt oder die Dienstleistung – zu erreichen. Außerdem müssen die Personen im System Unternehmen keine positiven Beziehungen untereinander führen, solange eine bestimmte Leistung erbracht wird. Das System Familie hingegen stellt die einzelnen Mitglieder und die positive Beziehung zwischen den Mitgliedern in den Vordergrund. Es besteht zwar eine klassische Aufgaben- bzw. Rollenverteilung, z. B. die Vater- bzw. Mutterrolle, jedoch können diese Rollen nicht so leicht ausgetauscht werden, wie es bei Aufgaben im System Unternehmen möglich ist.[58]

Somit entsteht im System Unternehmen ein konstantes Wechselverhältnis zwischen Aufnahme und Austritt von Personen. Die Aufgaben zur Erreichung des Unternehmensziels bleiben in der Regel jedoch gleich, wobei die Personen wechseln, die die Aufgaben ausführen.[59]

Darüber hinaus gibt es wesentliche Unterschiede im Bereich der Entlohnung von geleisteten Aufgaben. Während Unternehmen ihre Mitglieder nach vertraglichen Vereinbarungen entlohnen, sind im System Familie keine monetären Gegenleistungen zu finden. Familien honorieren Leistungen meist durch reziprokes Verhalten, jedoch ist hierbei schwer festzustellen, wann und wie eine Gegenleistung erwartet wird. Im Vordergrund steht das

[55] Vgl. ebd., S 27.
[56] Vgl. *Wandel/Habenicht* (2010): Unternehmensübergabe nachhaltig gestalten: Den Generationenwechsel zeitgerecht einleiten und durchführen, S 26 f.
[57] Vgl. *Schuman* et al. (2010), S 27.
[58] Vgl. *Simon* (2005): Familie und Unternehmen. Überlegung zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen, in: *Simon, F.* (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens: ein System zwischen Gefühl und Geschäft, S 20.
[59] Vgl. ebd., S 21 ff.

Unterstützen der verschiedenen Familienmitglieder, auch wenn das Erbringen einer Gegenleistung nicht möglich ist.[60]

Des Weiteren werden Entscheidungen in Familien oftmals durch emotionale Komponenten beeinflusst, wohingegen Unternehmen auf rationale und logische Handlungsmuster zurückgreifen.[61]

Durch die Vermischung der beiden Systeme entsteht eine Wechselwirkung. Da sie sich auch hinsichtlich ihrer Verhaltensweisen grundlegend unterscheiden, ist es somit für Familienunternehmen ausschlaggebend, frühzeitige Konflikte durch gezielte Managementstrukturen zu erkennen und in weiterer Folge auch zu verhindern.[62]

*Schuman* et al. (2010) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die beiden Systeme – Familie und Unternehmen – in den verschiedenen Phasen des Familienunternehmens unterschiedlich stark hervorzuheben sind. Sie sprechen in weiterer Folge von einer bedeutenden Aufgabe des Familienunternehmens, die Abwägung zwischen *„family first"* und *„business first"*[63] vorzunehmen. Wann sind die Wünsche der Familie zu berücksichtigen und wann sollte das Unternehmen in den Vordergrund gestellt werden?[64]

Dabei kann es auch zu einem stetigen Wechsel der Ansätze *„business/family first"* kommen – abhängig von der jeweiligen Lebenszyklusphase des Unternehmens. So sind z. B. in der Gründungsphase des Unternehmens dessen Ansprüche vorzuziehen. In den späteren Reife- und Konsolidierungsphasen sind hingegen die Wünsche der Familie zu beachten. Hinzu kommt, dass entscheidende lebensverändernde Umstände – wie Familienstreit, Tod eines Familienmitglieds, Trennung oder Scheidung eines Mitglieds – das System Unternehmen deutlich beeinflussen und somit die Wünsche der Familie in den Vordergrund rücken können. Im umgekehrten Fall können schwierige Unternehmensphasen, z. B. Unternehmenskrisen oder Pleiten, die Familie entscheidend und auch negativ beeinflussen.[65]

Zusätzlich zu den beiden Systemen ist noch die Sphäre des Eigentums anzuführen, die bereits im Rahmen der verschiedenen Definitionsansätze erwähnt wurde. Das System Eigentum in Familienunternehmen setzt sich wiederum aus einer bzw. mehreren Personen der Familien

[60] Ebd.
[61] Vgl. *Schuman* et al. (2010), S 27.
[62] Vgl. *Schlippe* (2011): Paradoxien in Familienunternehmen, in: Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen, S 9 f.
[63] *Schuman* et al. (2010), S 25 f.
[64] Ebd.
[65] Vgl. *Dörflinger* et al. (2013), S 20.

zusammen. Diese EigentümerInnen können sich darüber hinaus aktiv an der Unternehmensleitung (z. B. als CEO) oder passiv durch den bloßen Besitz der Unternehmensanteile (Einfluss durch die General-/Gesellschafterversammlung) beteiligen.[66] Die Funktion des Systems Eigentum soll daher noch einmal verdeutlichen, dass alle drei Systeme wesentlichen und wechselseitigen Einfluss auf das Unternehmen und dessen Entscheidungen ausüben.

In diesem Zusammenhang und durch die Überlagerung der Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum entsteht ein einzigartiges Bündel von Ressourcen. Dieses Bündel wird in der Literatur auch als *„Familiness"*-Konzept beschrieben. Erstmalig wurden Konzept und Begriff der *„Familiness"* von den Autoren *Habbershon* und *Williams* (1999) behandelt und werden wie folgt beschrieben.[67] Der Begriff *„Familiness"* bezeichnet ein spezifisches Bündel von Fähigkeiten und Ressourcen im Unternehmen, die aus den Interaktionen zwischen den Systemen Familie und Unternehmen sowie den einzelnen Familienmitgliedern entstehen.[68] Dieses einzigartige Ressourcenbündel soll in weiterer Folge dazu verwendet werden, am Markt Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern zu erlangen.[69] Vom *„Familiness"*-Konzept ausgehend, besteht das Gesamtsystem Familienunternehmen nun aus den Teilsystemen Familie, Unternehmen und aus den einzelnen Familienmitgliedern.[70]

Das System Familie beeinflusst dabei das Gesamtsystem durch eigene Traditionen, die Geschichte und durch den eigenen Familienlebenszyklus. Andererseits stellt das System Unternehmen die erforderlichen organisatorischen Strukturen und Strategien zur Umsetzung der Unternehmensziele für das Gesamtsystem dar.[71]

Schlussendlich beeinflussen auch die einzelnen Familienmitglieder das Gesamtsystem Familienunternehmen durch ihre Eigeninteressen, Fähigkeiten und Lebensumstände. Es kann somit nur durch Interaktion und Kombination der drei Teilsysteme das Gesamtsystem Familienunternehmen entstehen. Zuletzt soll durch Dynamik und Interaktion der drei Teilsysteme ein einzigartiges Ressourcenbündel für das Familienunternehmen kreiert werden.[72]

---

[66] Vgl. *Schlippe* (2011), S 9.
[67] Vgl. *Habbershon/Williams* (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms, in: Family Business Review, S 11 ff.
[68] Vgl. *Habbershon* et al. (2003): A unified systems perspective of family firm performance, in: Journal of Business Venturing, S 451.
[69] Vgl. *Hack* (2009): Sind Familienunternehmen anders? Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstands, in: Journal of Business Economics, S 5 ff.
[70] Vgl. *Habbershon* et al. (2003), S 455.
[71] Vgl. *Schlippe/Groth* (2007): The Power of Stories – Zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen, in: Kontext, S 30.
[72] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 90.

*Habbershon* und *Williams* (1999) nennen hier bspw. informelle Entscheidungsfindungen, nicht nachzumachende Unternehmens- bzw. Familiengeschichte und Routinen der Unternehmerfamilie als besonderes Ressourcenzusammenspiel in Familienunternehmen.[73] Jedoch lässt sich die *„Familiness"* im Familienunternehmen nicht von einem Tag auf den anderen bilden. Sie entsteht über einen längeren Zeitraum hinweg und verändert sich durch das Zusammenspiel der Teilsysteme ständig.[74]

Somit ist der Grad der Beeinflussung der Familie bezogen auf das Unternehmen entscheidend für die Bildung einer *„Familiness"*. Je intensiver sich die Familie nun in das Unternehmen und die Führung einmischt, desto ausgeprägter ist die entstandene *„Familiness"*.[75]

Entscheidend ist jedoch das effiziente Managen des *„Familiness"*-Konzepts und des daraus resultierenden Ressourcenbündels, sodass ein Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern entstehen kann.[76]

Sollte dies nicht umsetzbar sein, können durch das Konzept der *„Familiness"* auch Nachteile auftreten. Konflikte innerhalb der Familie könnten bspw. in die Unternehmensentscheidungen einfließen. Daraus resultierende Folgen wären das Festhalten an alten Unternehmensstrategien in einem sich verändernden Wettbewerbsumfeld, Familienkonflikte bezüglich der Unternehmensnachfolge und das Besetzen zentraler Führungsfunktionen mit nicht qualifizierten Familienmitgliedern (siehe dazu Kapitel 2.3.3 und 2.3.4).[77]

### 2.3.2 Werte und spezielle Wertehaltung

Obwohl es bis heute keine allgemeine anerkannte Definition des Begriffes *Werte* in der Literatur gibt, wird häufig die Definition des Autors *Rokeach* (1973) verwendet.[78] *Rokeach* (1973) beschreibt Werte als eine dauerhafte Überzeugung bestimmter persönlicher sowie sozialer Verhaltensweisen gegenüber anderen entgegengesetzten Verhaltensweisen.[79] Außerdem definieren einzelne Personen Werte nach deren Relevanz unterschiedlich und es

[73] Vgl. *Habbershon/Williams* (1999), S 4 ff.
[74] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 90.
[75] Vgl. *Chrisman* et al. (2012): Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms, in: Entrepreneurship Theory & Practice, S 485 f.
[76] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 91.
[77] Vgl. *Schlippe* (2011), S 11 f.
[78] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 42.
[79] Vgl. *Rokeach* (1973): The nature of human values, S 5.

entstehen somit individuelle Wertekataloge basierend auf den einzelnen Vorstellungen der Personen.[80]

In weiterer Folge können Werte auch herangezogen werden, um Ziele zu definieren und folglich auch ein bestimmtes Handeln zu rechtfertigen, das der Erreichung der genannten Ziele dient.[81]

Die genannten Werte können somit Ziele und das daraus resultierende Verhalten langfristig beeinflussen und auf unser tägliches Verhalten einwirken. Das Verhalten und die Erfahrungen, die sich daraus ergeben, können wiederum die bestehenden Werte verändern und es kann somit von einer Rückkopplung des Prozesses, wie auf Abbildung 5 dargestellt, gesprochen werden.[82]

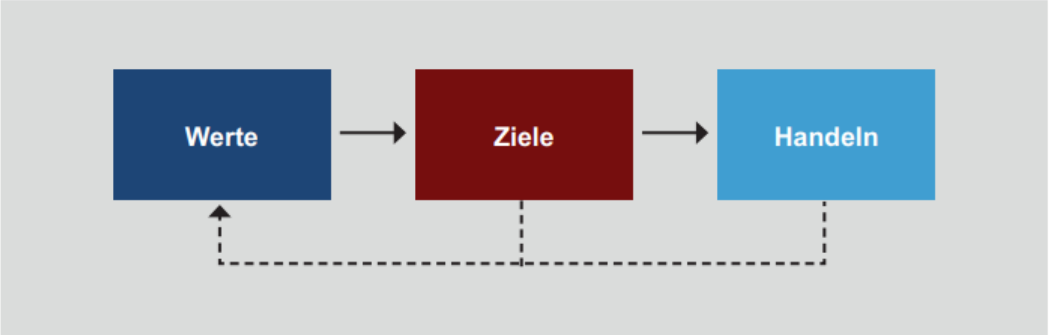


Abbildung 5: Rückkopplungsprozess zwischen Werten, Zielen und Handeln

Quelle: *Felden* et al. (2019), S 41.

Durch Überlappung der eben genannten Systeme und speziell durch das System der Familie lässt sich eine spezielle Wertehaltung und Relevanz von Werten innerhalb von Familienunternehmen erkennen. In weiterer Folge sollen Werte in Familienunternehmen die grundlegende Unternehmenskultur beeinflussen und somit ein Identifikationsgefühl entstehen lassen.[83]

Grundsätzlich können Werte eingesetzt werden, um sich von Wettbewerbern zu differenzieren und sich somit besser am Markt zu positionieren. Für Familienunternehmen ist es zusätzlich von großer Bedeutung, die Werte, die innerhalb der eigenen Unternehmenskultur verankert sind, nach außen zu kommunizieren. Die Kommunikation der gelebten Werte nach außen kann

[80] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 42.
[81] Vgl. *Hofstede* et al. (1990): Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases, in: Administrative Science Quarterly, S 311 ff.
[82] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 41.
[83] Vgl. ebd., S. 46 f.

in weiterer Folge die Reputation des Unternehmens steigern und durch die oftmals regionale Lage des Familienunternehmens das Image in der Region stärken. Durch die Vermittlung der Werte an die eigenen MitarbeiterInnen können sich diese besser mit dem Unternehmen identifizieren und es wird eine langfristige Basis des Vertrauens und der Sicherheit geschaffen. Außerdem kann die Wertevermittlung genutzt werden, um qualifizierte MitarbeiterInnen für das Familienunternehmen zu gewinnen und bestehende Führungskräfte langfristig an das Unternehmen zu binden.[84]

Bezüglich des Wertekatalogs von Familienunternehmen lässt sich generell anmerken, dass speziell Werte wie Kontinuität, Beständigkeit, nachhaltiges Wirtschaften und Verlässlichkeit vermehrt auftreten. Diese Werte sollen darüber hinaus veranschaulichen, dass oftmals ein langfristiges Bestehen des Familienunternehmens bedeutsamer erscheint als eine kurzzeitige Profit- und Gewinnorientierung. Folglich treten auch Werte wie Loyalität, Fortführen der Tradition des Familienunternehmens, Anerkennung der Leistung der Gründergeneration und Risikovermeidung in den Vordergrund.[85]

Diese spezielle Wertehaltung von Familienunternehmen, die häufig über Generationen hinweg besteht, führt nun zu einer langfristig ausgerichteten Kontinuität in Bezug auf die Fortführung des Unternehmens und – wie bereits erwähnt – zu einer Differenzierung am Markt gegenüber Mitbewerbern.[86]

*Dörflinger* et al. (2013) bemerken außerdem eine spezielle Wertehaltung der Familienunternehmen gegenüber den eigenen Mitarbeitenden. Die Autoren führen des Weiteren an, dass hierbei Werte wie Loyalität, eigenverantwortliches Handeln, Miteinbeziehung bei strategischen Entscheidungen und beidseitiges Vertrauen vermehrt auftreten. Wird die langfristige traditionelle Ausrichtung des Familienunternehmens mit der Wertehaltung bezüglich der MitarbeiterInnen kombiniert, ergibt sich somit schlussendlich eine geringe Mitarbeiterfluktuation, da sich MitarbeiterInnen langfristig an das Familienunternehmen binden. Der Studie zufolge sind 58 % der MitarbeiterInnen von österreichischen Familienunternehmen seit mehr als fünf Jahren im Unternehmen beschäftigt und 27 % sogar seit über zehn Jahren. Außerdem kann festgestellt werden, dass die durchschnittliche Beschäftigungsdauer mit dem Alter des Familienunternehmens steigt. Familienunternehmen, die bereits seit über 30 Jahren bestehen, beschäftigen 47 % ihrer

[84] Vgl. *Dörflinger* et al. (2013), S 24.
[85] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 49 ff.
[86] Vgl. *Haider* (2017): Unternehmenskultur und Innovationserfolg in Familienunternehmen, S 220 ff.

MitarbeiterInnen schon seit mehr als zehn Jahren.[87] Eine detaillierte Auflistung der Unternehmensjahre und der Beschäftigungsdauer ist Abbildung 6 zu entnehmen.

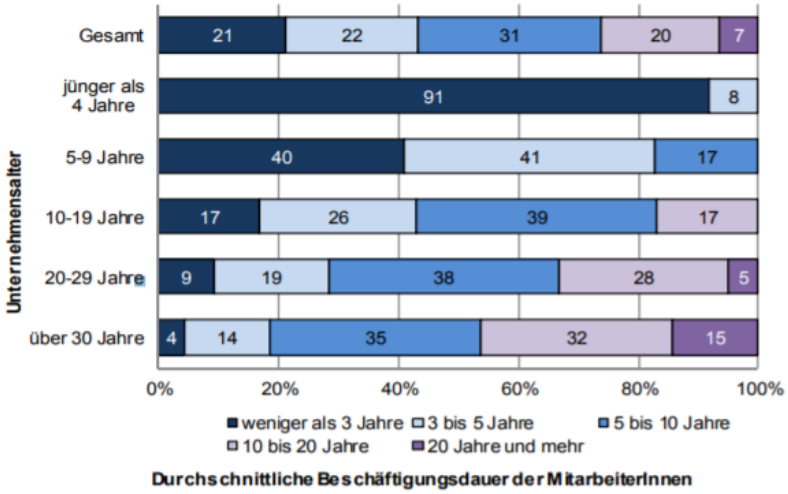


Abbildung 6: Unternehmensalter und Beschäftigungsdauer von Familienunternehmen

Quelle: *Dörflinger* et al. (2013), S 98.

Bezüglich der Fluktuation geben 26 % der österreichischen Familienunternehmen an, dass sie in den letzten fünf Jahren mehr als 10 % an Mitarbeiterfluktuation aufweisen konnten. Wohingegen 36 % dieser Familienunternehmen angeben, dass sie überhaupt keine Mitarbeiterfluktuation aufweisen konnten.[88]

### 2.3.3 Organisationsstruktur

Durch die bereits thematisierte Überschneidung der Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum entstehen in Familienunternehmen auch besondere Organisationstrukturen. Dabei sind in der Literatur speziell folgende Merkmale zu finden, die für Familienunternehmen charakteristisch sind:

- Flexible Strukturen und erhöhte organisatorische Flexibilität,
- besonders flache Hierarchien,

[87] Vgl. *Dörflinger et al.* (2013), S 98.
[88] Ebd.

- rasche Entscheidungsfindung durch verkürzte Entscheidungs- und Kommunikationswege sowie
- kurze und informelle Kommunikation (Präferieren von mündlicher Kommunikation).[89]

Diese Organisationsstrukturen werden dabei über die Jahre speziell durch die EigentümerInnen bzw. GründerInnen des Familienunternehmens sowie durch die Unternehmerfamilie besonders stark geprägt.[90]

Jedoch kann auch festgehalten werden, dass bei Familienunternehmen die Führungs- und Organisationstrukturen selten formell festgelegt und z. B. in Form eines Organigramms niedergeschrieben werden. Somit ist es oftmals von außen schwer festzustellen, welche Familienmitglieder diverse Aufgaben im Unternehmen ausüben. Durch den vermehrten Einsatz von Familienmitgliedern, speziell in den Führungsetagen des Unternehmens, wird in diesem Zusammenhang auch häufig der Begriff *„Nepotismus"* erwähnt.[91]

Der Begriff des *Nepotismus*, umgangssprachlich auch *Vetternwirtschaft* genannt, beschreibt das Bevorzugen von Familienmitgliedern gegenüber Nichtfamilienmitgliedern in Bezug auf potenzielle Anstellungen im Unternehmen oder sonstige Positionen.[92]

Dadurch besteht die Gefahr für Familienunternehmen, Familienmitglieder bei der Besetzung bedeutsamer Managementfunktionen zu bevorzugen und dadurch Managementaufgaben an Angehörige zu vergeben, die dafür nicht ausreichend qualifiziert sind. Darüber hinaus zielen Familienunternehmen vermehrt darauf ab, junge Menschen für ihr Unternehmen zu gewinnen, um diese in weiterer Folge auch auszubilden: Vermehrt fällt hier das Stichwort der dualen Ausbildung[93]. Des Weiteren verspüren Familienunternehmen auch eine soziale Verantwortung gegenüber ihrer Gemeinschaft bzw. Region, die jungen potenziellen MitarbeiterInnen kompetent auszubilden.[94]

[89] Vgl. ebd., S 29.
[90] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 84 f.
[91] Vgl. *Dörflinger* et al. (2013), S 26.
[92] Vgl. *Toyka-Seid/Schneider* (2020): Vetternwirtschaft (Nepotismus), in: Bundeszentrale für politische Bildung. abrufbar unter: <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/das-junge-politik-lexikon/321341/vetternwirtschaft-nepotismus> (Zugriff: 19.10.2020).
[93] Bei der dualen Ausbildung werden Personen im Unternehmen, sowie in branchenspezifischen Schulen ausgebildet. In der Vergangenheit wurde in diesem Zusammenhang von einer Lehre gesprochen.
[94] Vgl. *Dörflinger* et al. (2013), S 26.

Zu der angesprochenen Ausbildungsverpflichtung und der sozialen Verantwortung kommt noch die Problematik des Fachkräftemangels hinzu. Der Fachkräftemangel ist dabei speziell im ländlichen Raum durch die erschwerte Erreichbarkeit der Gebiete, den demografischen Wandel, die Abwanderung der jungen Leute in urbane Gebiete und die geringe Auswahl an Ausbildungsmöglichkeiten präsent. Da Familienunternehmen, wie in Kapitel 2.2.1 bereits beschrieben, vermehrt in ländlichen Regionen ansässig sind, fühlen sich diese Unternehmen durch die Ausbildungsmöglichkeiten im Betrieb dazu verpflichtet, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.[95]

Schlussendlich soll durch frühzeitige Einbindung junger MitarbeiterInnen eine erhöhte Identifikation mit der Unternehmenskultur, der Tradition und den Werten des Familienunternehmens entstehen.[96] Diese Identifikation mit dem Familienunternehmen spiegelt sich in der geringen Mitarbeiterfluktuation und der langfristigen Beschäftigungsdauer der MitarbeiterInnen wider, die bereits im vorherigen Kapitel erwähnt wurden.[97]

### 2.3.4 Langfristige strategische und nachhaltige Ausrichtung

Wie in Kapitel 2.3.2 bereits erwähnt, rücken bei Familienunternehmen speziell Werte wie Tradition und Fortführung des Unternehmens in den Vordergrund. Deshalb ist in diesem Zusammenhang die strategisch langfristige und nachhaltige Ausrichtung der Familienunternehmen zu erwähnen. Der Drang zur langfristigen Ausrichtung lässt sich auch im durchschnittlichen Alter österreichischer Familienunternehmen erkennen: Etwa 43 % dieser Unternehmen bestehen bereits seit 30 Jahren und über 25 % weisen sogar ein Alter von 50 Jahren auf.[98]

Darüber hinaus dient die langfristige Ausrichtung des Familienunternehmens auch dazu, die nachfolgenden Generationen zu berücksichtigen. Daraus resultiert das wesentliche Ziel, den Fortbestand des Familienunternehmens für die nachfolgenden Generationen zu sichern.[99]

---

[95] Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020): KMU im Fokus 2019: Bericht über die Situation und Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen der österreichischen Wirtschaft, S 59. abrufbar unter: <https://docplayer.org/189799321-Kmu-im-fokus-bericht-ueber-die-situation-und-entwicklung-kleiner-und-mittlerer-unternehmen-der-oesterreichischen-wirtschaft.html> (Zugriff: 25.10. 2020).
[96] Vgl. *Dörflinger* et al. (2013), S 26.
[97] Vgl. ebd., S 98.
[98] Vgl. *Dörflinger* et al. (2013), S 51.
[99] Vgl. ebd., S 27.

Von den österreichischen Familienunternehmen befinden sich 40 % bereits im Besitz der zweiten bzw. einer darauffolgenden Generation.[100] Speziell in diesem Zusammenhang wird in der Forschungsliteratur oftmals der Begriff *„Mehrgenerationen-Familienunternehmen“* genannt. Diese *„Mehrgenerationen-Familienunternehmen“* umfassen alle Unternehmen, die bereits seit drei Familiengenerationen bestehen und durch die Unternehmerfamilie geführt werden.[101] Die Kategorie der *„Mehrgenerationen-Familienunternehmen“* beinhaltet 20 % der österreichischen Familienunternehmen.[102]

Eine Ausrichtung des Unternehmens über mehrere Generationen hinweg kann dabei auch verschiedene Geschäftstätigkeiten unterschiedlich stark beeinflussen – hier ist bspw. der Umgang mit Kundinnen und Kunden sowie Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern zu nennen. Familienunternehmen wählen diese vermehrt nach dem Kriterium aus, ob eine langfristige Zusammenarbeit überhaupt möglich ist. Außerdem werden oftmals lokale gegenüber nichtlokalen Geschäftspartnerinnen und -partnern bevorzugt. Es wird somit eine langfristige Zusammenarbeit angestrebt, die auf gegenseitigem Vertrauen beruht.[103]

Für Familienunternehmen ist in weiterer Folge besonders das Zusammenspiel aus Innovation und Festhalten an Tradition von entscheidender Bedeutung. Durch die zunehmend digitalisierten und globalisierten Markterfordernisse ändert sich das Unternehmensumfeld ständig, weshalb es für Familienunternehmen eine große Herausforderung darstellt, den veränderten Wettbewerbsumständen entgegenzuwirken, ohne dabei die eigene Unternehmenstradition zu vernachlässigen.[104]

Problematisch wird es hierbei, wenn durch das Festhalten an der Familientradition eine Stagnation im Unternehmen entsteht und zu einem späteren Zeitpunkt eine Weiterentwicklung bezüglich der sich verändernden Marktbedingungen nicht möglich ist.[105]

[100] Vgl. ebd., S 50.
[101] Vgl. *Wimmer* et al. (2004): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen, S 1.
[102] Vgl. *Dörflinger* et al. (2013), S 50.
[103] Vgl. *Mandl* (2008): Overview of Family Business Relevant Issues, S 59.
[104] Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020), S 60.
[105] Vgl. *Haushofer* (2013), S 4.

## 2.4 Nachfolge- und Übergabeproblematik

Wie im vorherigen Kapitel bereits aufgezeigt wurde, richtet sich die strategische Ausrichtung des Familienunternehmens auf das Fortbestehen des Unternehmens über mehrere Generationen hinweg. Aus diesem Grund liegt der Fokus in diesem Kapitel speziell auf dem Aspekt der Nachfolge- und Übergabeproblematik für Familienunternehmen.

In der Literatur wird unter den Begriffen Unternehmensübergabe und Nachfolgeregelung die Übertragung des Eigentums sowie der Führung des Unternehmens an eine oder mehrere Personen bzw. an ein Unternehmen verstanden. Beide Begriffe werden daher in dieser Arbeit auch als Synonyme verwendet. Wird z. B. nur das Eigentum oder nur die Führung des Unternehmens übertragen, kann nicht von einer Nachfolgeregelung bzw. einer Unternehmensübergabe gesprochen werden.[106]

Es können jedoch auch Mischformen der Nachfolgeregelung bzw. der Unternehmensübergabe auftreten, die in Kapitel 2.5 noch ausführlich beschrieben werden. Die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen ist, wie bereits erwähnt, eine zentrale Herausforderung und essenziell für die Fortführung und somit für das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens. Außerdem muss die Nachfolge als langwieriger und langjähriger Prozess betrachtet werden, da neben dem wirtschaftlichen Überleben auch ein emotionaler Konflikt innerhalb der Unternehmerfamilie eine Rolle spielt. *„Mehrgenerationen-Familienunternehmen“* haben den Prozess der Nachfolge bereits mehrfach vollzogen und grenzen sich daher klar von Nicht-Familienunternehmen ab. Grundsätzlich können die Nachfolgeregelung bzw. die Unternehmensübergabe nicht nur geplant vollzogen werden (z. B. fortschreitendes Alter der EigentümerInnen), sondern bspw. auch durch den Tod der EigentümerInnen plötzlich eintreten.[107]

Wie bereits in der Einleitung der Arbeit erwähnt wurde, steht bereits jedes zehnte Familienunternehmen in Österreich unmittelbar vor der Übergabe an die nächste Generation – bei Nicht-Familienunternehmen betrifft dies jedoch nur jedes zwanzigste Unternehmen.[108] In absoluten Zahlen bedeutet dies, dass bei 41 700 klein- und mittelständischen

[106] Vgl. *Breton-Miller* et al. (2004): Toward an integrative model of effective FOB succession, in: Entrepreneurship Theory & Practice, S 315.
[107] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 203.
[108] Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020), S 51.

Familienunternehmen die Übergabe an die nächste Generation zwischen 2018 und 2027 bereits bevorsteht.[109]

Um jedoch detaillierter auf die Nachfolge- und Übergabeproblematik einzugehen, müssen die Akteurinnen und Akteure der Nachfolge und die dadurch entstehenden Konflikte beschrieben werden.

### 2.4.1 Akteure der Nachfolge: ÜbergeberInnen

Der Übergeber/die Übergeberin ist die zentrale Person im Familienunternehmen, da ihm/ihr sowohl die Leitung des Unternehmens als auch die mehrheitlichen Eigentumsrechte am Unternehmen obliegen. Er/sie übergibt somit die Unternehmensleitung bzw. das Eigentum an eine bzw. mehrere Personen.[110]

Die wesentliche Aufgabe der ÜbergeberInnen ist es, die Unternehmensübergabe grundsätzlich zu veranlassen und diese in weiterer Folge auch zu planen. Dazu zählen die Bestimmung und Auswahl geeigneter NachfolgerInnen sowie die fachspezifische und persönliche Vorbereitung der NachfolgerInnen auf die neuen Aufgaben nach der vollzogenen Übergabe.[111]

Wie bereits erwähnt, entsteht hierbei oftmals ein äußerst emotionaler Konflikt. Für die ÜbergeberInnen ist die Übergabe des eigenen Familienunternehmens ein fortwährender „*Prozess des Loslassens“* und ein Loslösen vom eigenen oftmals hart erarbeiteten *Lebenswerk.*[112]

Dies trifft vor allem auf GründerInnen des Familienunternehmens zu, die nun vor der Herausforderung stehen, das Unternehmen an die zweite Generation zu übergeben. Diese haben das Unternehmen durch hartes und jahrelanges Bestreben aufgebaut bzw. gegründet und über die kommenden Jahrzehnte weiterentwickelt.[113] Das eigene Familienunternehmen ist zudem zentraler Lebensmittelpunkt der ÜbergeberInnen und die Übergabe kann somit als

[109] Vgl. ebd., S 64.
[110] Vgl. *Wiesehahn* (2015): Empirische Studie: Erwartungen an die Unternehmensnachfolge, in: *Wegmann, J.; Wiesehahn, A.* (Hrsg.): Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen, S 19.
[111] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 210.
[112] Vgl. *Baumgartner* (2009): Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung: Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge, S 34.
[113] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 214.

lebensveränderndes Ereignis angesehen werden.[114] Hinzu kommt, dass sich die ÜbergeberInnen eingestehen müssen – sei es aus gesundheitlichen oder altersbedingten Gründen oder durch veränderte Marktbedingungen – im Unternehmen nicht mehr gebraucht zu werden und sie sich somit gezwungen fühlen, das Familienunternehmen übergeben zu müssen.[115]

Außerdem prägten die ÜbergeberInnen das Familienunternehmen durch ihre Persönlichkeit, Werte und Einstellungen über Jahre hinweg und verkörpern somit das Unternehmen nach innen sowie nach außen.[116] Somit erscheint es zunehmend schwieriger, geeignete NachfolgerInnen zu finden, die das Unternehmen gleichermaßen prägen. Die optimalen NachfolgerInnen sollen daher ein *Spiegelbild* der ÜbergeberInnen darstellen.[117]

Zu guter Letzt finden sich die ÜbergeberInnen auch in einem Zwiespalt wieder. Einerseits erhoffen sie sich durch die Unternehmensübergabe, dass die NachfolgerInnen das Familienunternehmen und dessen Tradition erfolgreich weiterführen, andererseits fürchten sie, dass die NachfolgerInnen durch die zukünftige Unternehmensleitung das Fortbestehen des Unternehmens wesentlich gefährden. Hinzu kommt die Befürchtung, dass zukünftige Veränderungen der NachfolgerInnen dem Image und der Tradition des Familienunternehmens schaden. Alle Faktoren, die genannt wurden, führen bei den ÜbergeberInnen zu der Angst, ob sie die geeigneten NachfolgerInnen für die Unternehmensübergabe finden bzw. die falschen NachfolgerInnen auswählen.[118]

### 2.4.2 Akteure der Nachfolge: NachfolgerInnen

Der Begriff *NachfolgerInnen* wurde bereits im vorherigen Kapitel erläutert und beinhaltet dementsprechend mindestens eine Person, die die Leitung und das Eigentum des Familienunternehmens nach der Übergabe übernimmt. Grundsätzlich kann hier zwischen

[114] Vgl. *Lust* (2015): Familieninterne Lösungen als Nachfolgestrategie, in: *Wegmann, J.; Wiesehahn, A.* (Hrsg.): Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen, S 73.
[115] Vgl. *Müller* (2015): Werte in die Zukunft tragen – Unternehmensnachfolge erfolgreich gestalten, in: *Müller, N.; Jäger, C.* (Hrsg.): WERTEorientierte Führung von Familienunternehmen. S 246.
[116] Vgl. *Bossek/Letter* (2015): Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge, in: *Wegmann, J.; Wiesehahn, A.* (Hrsg.): Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen, S 262.
[117] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 210.
[118] Vgl. ebd., S 212.

familieninternen und familienexternen Personen unterschieden werden (siehe dazu detaillierte Ausführungen in Kapitel 2.5).[119]

Potenzielle NachfolgerInnen müssen nicht unbedingt aus der direkten Familie stammen. Es können daher auch familienexterne Personen durch ein Management-Buy-Out oder ein Management-Buy-In an der der Unternehmensübergabe beteiligt werden (für eine genauere Auflistung der Alternativen siehe ebenfalls Kapitel 2.5).[120]

NachfolgerInnen, speziell aus der eigenen Familie, sind bereits frühzeitig einem hohen Druck ausgesetzt, die Nachfolge des Familienunternehmens anzutreten. Grundsätzlich stellt sich für die NachfolgerInnen die Frage, ob sie überhaupt an der Unternehmenstätigkeit des Familienunternehmens interessiert sind. Somit entsteht bereits ein frühzeitiger Interessenkonflikt, bei dem sich potenzielle NachfolgerInnen entscheiden müssen, ob sie die Tradition des Familienunternehmens weiterführen oder eigenen beruflichen Möglichkeiten nachgehen. Hinzu kommt die Angst, von der Familie abgelehnt zu werden, sollte sich gegen eine Nachfolge im Familienunternehmen entschieden werden. In diesem Zusammenhang spielen erneut die Überschneidung und die verschiedenen Interessen der Systeme Familie und Unternehmen eine Rolle.[121]

Der Entschluss, die Nachfolge anzutreten, ist stets auch eine Entscheidung für das Unternehmertum und die damit verbundene Verantwortung und gegen eine Tätigkeit im einfachen Angestelltenverhältnis. Zusätzlich führt die steigende Anzahl an Ausbildungsmöglichkeiten dazu, dass potenzielle familieninterne NachfolgerInnen eigene Karrierewege anstreben (bspw. Gründung eines Start-ups oder einfaches Angestelltenverhältnis). War es für die Unternehmerkinder der zweiten Nachfolgegeneration noch üblich, direkt nach der Ausbildung in das eigene Familienunternehmen einzusteigen, ist dies mittlerweile bei fortschreitenden Nachfolgegenerationen nicht mehr der Fall.[122]

Dies wurde auch durch eine Studie des Centers für Family-Business an der HSG (Universität St. Gallen) und des Beratungsunternehmens *Ernest and Young* bestätigt. Dabei wurden 34 000 Unternehmerkinder aus 34 Ländern, die derzeit ein Studium absolvieren, zu ihren Nachfolgeabsichten im eigenen Familienunternehmen befragt. Die Autoren stellten dabei fest, dass die Absichten, das eigene Familienunternehmen zu übernehmen, seit 2011 um ca. 30 %

[119] Vgl. *Wiesehahn* (2015), S 19.
[120] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 212.
[121] Vgl. *LeMar* (2014): Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen: Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten, S 112 ff.
[122] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 213.

gesunken sind. Die Gründe dafür sind, wie zuvor genannt, die zunehmenden Möglichkeiten am Arbeitsmarkt und das gestiegene Bildungsangebot im Bereich der Unternehmensführung.[123]

Entscheiden sich potenzielle NachfolgerInnen, die Unternehmensnachfolge im eigenen Familienunternehmen anzutreten, so entstehen wiederum emotionale Konflikte. Grundsätzlich kann hier bereits zu Beginn der Übernahme ein großer Erwartungsdruck erkannt werden, da die Unternehmensübergabe ein entscheidendes Ereignis im Familienunternehmen darstellt und die Zukunft des Unternehmens bei der Übernahme ungewiss scheint.[124]

Außerdem gilt es, das Fortführen der Familientradition mit der Weiterentwicklung durch Innovation erfolgreich zu verbinden. Wesentliche Änderungen der NachfolgerInnen am Familienunternehmen werden durch die ÜbergeberInnen misstrauisch beobachtet und dementsprechend als persönliche Kritik angesehen. Somit ergibt sich für NachfolgerInnen die Herausforderung, das Familienunternehmen mit Berücksichtigung der Tradition und Innovation zu führen. Hierbei kann erneut festgestellt werden, dass dies speziell beim Übergang von der ersten zur zweiten Generation zutrifft. Nachfolgende Generationen weisen eine geringere emotionale Bindung zur ersten Generation auf, daher fällt es ihnen leichter, Änderungen am Unternehmen vorzunehmen.[125]

Ein weiterer problematischer Faktor ist die Akzeptanz der NachfolgerInnen durch die eigenen MitarbeiterInnen. Auch in diesem Zusammenhang spielt der Begriff des *Nepotismus* eine Rolle: Werden NachfolgerInnen nur aufgrund ihrer Verwandtschaftsverhältnisse und ohne jegliche Qualifikationen im Rahmen der Nachfolgeregelung ausgewählt, kann dies zu erheblichen Akzeptanzproblemen innerhalb der Belegschaft führen.[126]

[123] Vgl. *Zellweger* et al. (2015): Coming Home or breaking free? A closer look at the succession intentions of next-generation family business members, S 8 ff.
[124] Vgl. *Baumgartner* (2009), S 53 ff.
[125] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 214.
[126] Vgl. *Bossek/Letter* (2015), S 264 ff.

### 2.4.3 Akteure der Nachfolge: Das Unternehmen, die strategische Ausrichtung und weitere Stakeholder

Neben den Akteurinnen und Akteuren, die bereits genannt wurden, müssen auch das Unternehmen selbst und dessen zukünftige strategische Ausrichtung erwähnt werden.

Da bei einer Übergabe nicht nur das Eigentum, sondern auch die Unternehmensleitung in die Hände der NachfolgerInnen wechselt, müssen sich diese schlussendlich mit der zukünftigen strategischen Ausrichtung und dem Fortbestand des Familienunternehmens auseinandersetzen. Zunächst ist es dabei die Hauptaufgabe der NachfolgerInnen, das Kerngeschäft des Unternehmens zu identifizieren und in weiterer Folge die strategische Ausrichtung diesem anzupassen. Die Schwierigkeit besteht darin, die traditionelle Ausrichtung des Familienunternehmens mit innovativen Ansätzen zu erweitern. NachfolgerInnen können jedoch durch die Übernahme des Familienunternehmens die Chance ergreifen, dieses strategisch neu auszurichten und somit eventuell eine Neupositionierung am Markt zu erreichen.[127] Aufgrund der übertragenen Unternehmensführung müssen sich NachfolgerInnen auch mit dem eigenen zukünftigen Führungsstil beschäftigen. War es bei der ersten Generation des Familienunternehmens noch üblich, einen autoritären Führungsstil zu pflegen, setzten nachfolgende Generationen vermehrt auf kooperative und teamorientierte Führungsstile. Somit stellt sich die Frage, ob der Führungsstil der ÜbergeberInnen übernommen oder ein neuer Stil im Familienunternehmen angestrebt wird.[128]

Außerdem ist eine gesicherte Liquidität des Unternehmens bei der Unternehmensübergabe entscheidend. Kreditgeber, wie Banken, könnten bspw. durch Unsicherheit in Bezug auf den Fortbestand des Unternehmens Kredite teilweise oder vollständig kündigen. Des Weiteren können durch Erbstreitigkeiten bei der Unternehmensübergabe finanzielle Engpässe entstehen, wenn potenzielle Erben es einfordern, ausbezahlt zu werden. Die Nachfolgeregelung stellt ein entscheidendes Ereignis im Lebenszyklus eines Familienunternehmens dar und beeinflusst in weiterer Folge nicht nur ÜbergeberInnen, NachfolgerInnen und das Unternehmen selbst, sondern auch Stakeholder wie Lieferanten, die Kunden und die eigene Belegschaft. Letztere sorgt sich dabei um die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes, da dieser durch eine potenzielle gescheiterte Nachfolge erheblich in Gefahr gerät.[129]

[127] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 213 f.
[128] Vgl. *LeMar* (2014), S 235.
[129] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 214 f.

Familienunternehmen pflegen außerdem langjährige und enge Beziehungen zu Kunden und zu Lieferanten, daher scheint es ungewiss, wie diese auf die neuen NachfolgerInnen reagieren. Es stellt sich die Frage, ob Lieferanten und Kunden die NachfolgerInnen akzeptieren werden oder die oftmals langjährig erarbeitete Beziehung darunter leiden wird.[130]

### 2.4.4 Größte Hürden und Fehler bei Unternehmensnachfolge

Im vorherigen Kapitel wurde bereits auf die wesentlichen Akteurinnen und Akteure der Unternehmensnachfolge und die jeweiligen Konflikte eingegangen. Folglich können sich auch Fehler und Hürden bei der Unternehmensübergabe herausbilden, die nun in diesem Kapitel behandelt werden.

Fehlende Planung:

Da es sich bei der Unternehmensnachfolge um einen langjährigen Prozess handelt, ist die Planung der Nachfolge unerlässlich. Diese Planung wird jedoch oftmals von den Übergebenden unterschätzt und die Nachfolgeregelung somit nicht ausreichend und frühzeitig geplant.[131] Die Nachfolgeplanung muss sowohl zukünftige Zielsetzungen, strategische Ausrichtung und Organisationsaufbau des Unternehmens als auch die Finanzierung der Übergabe beinhalten. Außerdem werden die Ziele der ÜbergeberInnen nicht mit den Zielen der NachfolgerInnen abgeglichen, es besteht somit keine Einigkeit über den Fortbestand und die zukünftige Ausrichtung des Familienunternehmens.[132]

*Ziniel* et al. (2014) stellten in ihrer Studie zu österreichischen Familienunternehmen und deren Nachfolgeplanung fest, dass nur etwa 64 % der Unternehmensübergaben mithilfe eines Planes verwirklicht wurden. Folglich wurden 36 % der Unternehmensübergaben ohne jeglichen Plan vollzogen. Hinzu kommt, dass nur 40 % der ÜbergeberInnen, die den Prozess mithilfe eines Planes durchführten, einen konkretisierten Plan für die Übergabe erstellten. Die Autoren weisen des Weiteren darauf hin, dass oftmals auch keine Verschriftlichung des Planes und keine frühzeitige Ausarbeitung eines Nachfolgeplanes vorhanden sind. Demnach verschriftlichen nur

[130] Vgl. *Baus* (2010): Die Familienstrategie: wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, S 151.
[131] Vgl. *Papesch* (2010): Corporate Governance in Familienunternehmen. Eine Analyse zur Sicherung der Unternehmensnachfolge, S 85.
[132] Vgl. ebd., S 100 ff.

26 % der ÜbergeberInnen ihren Nachfolgeplan und nur 14 % haben die Ausarbeitung des Planes bereits Jahre vor der eigentlichen Übergabe initiiert.[133] Die Autoren erwähnen außerdem die mangelnde Einbeziehung der NachfolgerInnen während des Übergabeprozesses. Eine zu späte Einbindung kann dazu führen, dass sich NachfolgerInnen die benötigten Führungsfähigkeiten und Erfahrungen, um das Familienunternehmen zu leiten, nicht aneignen können.[134]

Sollten NachfolgerInnen jedoch frühzeitig in die Unternehmensnachfolge eingebunden werden, besteht die Gefahr, dass die ÜbergeberInnen zu starken Einfluss auf die Unternehmensentscheidungen der NachfolgerInnen nehmen. Mischen sich ÜbergeberInnen wiederholt in die Entscheidungen der NachfolgerInnen ein, wird diesen nicht ermöglicht, die Kompetenz zur eigenständigen Leitung des Unternehmens zu erlangen.[135]

Tabuthema und Problem des *„Nicht Loslassens"*:

Wie bereits erwähnt löst die Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen bei den Übergebenden einen emotionalen Konflikt aus. ÜbergeberInnen prägten das Familienunternehmen oftmals jahrelang durch ihr Handeln und entwickelten es weiter, daher fällt es ihnen schwer, sich von ihrem eigenen *Lebenswerk* zu trennen. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang von dem Problem des *„Nicht Loslassens"* gesprochen.[136]

Dieser Prozess wird außerdem durch Zukunftsängste bezüglich des Fortbestehens des Unternehmens verstärkt. Einerseits besteht die Hoffnung, dass NachfolgerInnen das Unternehmen erfolgreich übernehmen – andererseits befürchten die ÜbergeberInnen, dass diese noch nicht imstande sind, das Unternehmen erfolgreich zu führen, weshalb sie sich noch nicht vollständig aus dem Unternehmen zurückziehen möchten.[137]

*Ziniel et al.* (2014) konnten feststellen, dass 37 % der ÜbergeberInnen nach der vollzogenen Übergabe entweder offiziell (als Angestellte) oder inoffiziell (als BeraterInnen) am

[133] Vgl. *Ziniel* et al. (2014), S 34.
[134] Vgl. ebd., S 74.
[135] Vgl. *Kempert* (2008): Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen: Leitfaden für Unternehmer und Nachfolger. Mit Fallbeispielen und Checklisten, S 186 ff.
[136] Vgl. *Baumgartner* (2009), S 34.
[137] Vgl. *Papesch* (2010), S 96 ff.

Unternehmen beteiligt sind. Außerdem beträgt die durchschnittliche Beschäftigungsdauer nach der Übergabe etwa dreieinhalb Jahre.[138]

Die emotionale Schwierigkeit in Bezug auf das Loslösen vom Familienunternehmen kann auch zu einer Tabuisierung der Unternehmensnachfolge führen. Dadurch werden notwendige Entscheidungen zur Nachfolgeplanung aufgeschoben und die Unternehmensnachfolge wird letztlich unnötig hinausgezögert oder sogar langzeitig unterbrochen. Des Weiteren führen das erwähnte „*Nicht Loslassen*" und die Tabuisierung der Nachfolge dazu, dass die Übergabe erst in hohem Alter der ÜbergeberInnen erfolgt. Bis zu diesem Zeitpunkt können gesundheitliche Probleme auftreten, die dann die Entscheidungskraft der ÜbergeberInnen erheblich beeinflussen.[139]

Laut *Ziniel* et al. (2014) ist der am häufigsten verbreitete Beweggrund (ca. 66 %) der ÜbergeberInnen, das Familienunternehmen an die nächste Generation zu übergeben, das fortschreitende Alter.[140]

Unzureichende Kommunikation und Finanzierung:

Ein weiterer häufig auftretender Fehler bei der Nachfolgeplanung und der Unternehmensübergabe ist die fehlende Kommunikation. Dies betrifft sowohl die Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie als auch die interne Kommunikation mit der gesamten Belegschaft. Außerdem muss die Nachfolge auch mit anderen Interessengruppen, wie Kunden und Lieferanten, kommuniziert werden.[141] Fehlende Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie kann wiederum zur Verzögerung und dem Aufschieben der Unternehmensnachfolge führen. Da die Unternehmensübergabe einen umfassenden Prozess für das ganze Unternehmen darstellt, ist es daher essenziell, die Nachfolge nicht nur mit der Führungsebene, sondern auch mit der ganzen Belegschaft zu kommunizieren. Sollte die Unternehmensnachfolge nicht mit der gesamten Belegschaft kommuniziert werden, kann dies deren Akzeptanz bezüglich der zukünftigen NachfolgerInnen erheblich beeinträchtigen.[142] Hinzu kommt, dass die Finanzierung der Unternehmensübergabe nicht vollständig

[138] Vgl. *Ziniel* et al. (2014), S 35.
[139] Vgl. *Nagl* (2015): Was muss ich bei der Regelung der Nachfolge bedenken? in: *Nagl, A.* (Hrsg.): Wie regele ich meine Nachfolge? Leitfaden für Familienunternehmen, S 30 f.
[140] Vgl. *Ziniel* et al. (2014), S 33.
[141] Vgl. *Baumgartner* (2009), S 117 f.
[142] Vgl. *Nagl* (2015), S 30.

berücksichtigt wird. Sollten Erbschaftssteuern anfallen oder Familienmitglieder ausbezahlt werden müssen, kann dies die Liquidität des Familienunternehmens besonders belasten.[143]

Durch die emotionale Komplexität der Unternehmensnachfolge können auch Konflikte unter den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern des Familienunternehmens entstehen. Dies ist vor allem bei *„Mehrgenerationen-Familienunternehmen“* der Fall, da GesellschafterInnen aus mehreren Generationen im Unternehmen involviert sind. Sollten im Zuge der Unternehmensnachfolge nun Streitigkeiten zwischen den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern auftreten, kann dies die Finanzierungskraft des Unternehmens erheblich beeinflussen, da Ausbezahlungen oder Abfindungsauszahlungen anfallen können. Problematisch kann es werden, wenn hinsichtlich der Unternehmensnachfolge vorab keine Vereinbarungen bezüglich der angesprochenen Auszahlungen getroffen wurden.[144]

## 2.5 Alternativen der Unternehmensübergabe

Das vorherige Kapitel gab einen umfangreichen Einblick in die Problematik hinsichtlich der Nachfolge und Übergabe bei Familienunternehmen. Dabei wurden die Konfliktpotenziale der einzelnen Beteiligten der Nachfolge bzw. die größten Hürden und Fehler bei der Übergabe detailliert beschrieben. Dieses Kapitel ermöglicht nun einen Überblick über die möglichen Alternativen der Unternehmensübergaben. Wie bereits in Kapitel 2.4 erwähnt, können Unternehmensübergaben nur als solche bezeichnet werden, wenn sowohl das Eigentum des Familienunternehmens als auch die Unternehmensführung übertragen werden.

Deshalb ist auch in der Literatur ein Konsens in Bezug auf den Begriff der Unternehmensübergabe zu finden. Demnach wird unter diesem Begriff die Übertragung des Eigentums und der operativen Leitung des Unternehmens an eine bzw. mehrere Personen oder an ein anderes Unternehmen verstanden. Außerdem muss das ursprüngliche Unternehmen weiterhin wirtschaftlich aktiv und tätig sein.[145] Sollten bspw. Anlagen, Immobilien, Grundstücke und Gebäude des Unternehmens verkauft und die gesamte Belegschaft entlassen werden, kann dies nicht als Unternehmensübergabe bezeichnet werden.[146]

[143] Vgl. *Papesch* (2010), S 107.
[144] Vgl. ebd., S 93 ff.
[145] Vgl. *Breton-Miller* et al. (2004), S 315; *Papesch* (2010), S 85 f.
[146] Vgl. *Blome-Drees/Rang* (2014), S 13.

Grundsätzlich kann bei diversen Unternehmensübergaben zwischen familieninternen, familienexternen und einer Kombination aus beiden unterschieden werden. Bei familieninternen Unternehmensübergaben muss mindestens eine Person, die entweder in einem Verwandtschaftsverhältnis zur Unternehmerfamilie steht oder durch Heirat in die Unternehmerfamilie eintrat, das Eigentum des Familienunternehmens und dessen operative Leitung übernehmen. Trifft dies nicht zu, kann von einer familienexternen Unternehmensübergabe ausgegangen werden.[147]

Bei österreichischen Familienunternehmen war ein fortschreitender Rückgang familieninterner Unternehmensübergaben von 75 % auf 50 % im Zeitraum zwischen 1996 und 2000 zu erkennen. Dementsprechend kam es in demselben Zeitraum zu einem Anstieg familienexterner Übergaben von 25 % auf 50 %. *Ziniel* et al. (2014) geben vor allem die sinkende Geburtenrate und die erweiterten Bildungsangebote bzw. anderweitige Karriereintentionen als Gründe für den Rückgang der familieninternen Unternehmensübergaben an. Außerdem stieg die Rücksichtnahme in Familienunternehmen bezüglich der eigenen Berufswünsche der Nachkommen. Seit dem Jahr 2006 lässt sich jedoch erkennen, dass sich familieninterne und familienexterne Übergaben bei jeweils 50 % stabilisiert haben. Die Autoren gehen darüber hinaus auch aufgrund der Berechnungen davon aus, dass sich familieninterne und familienexterne Übergaben im Zeitraum von 2015 bis 2030 ebenfalls bei etwa 50 % einpendeln werden (siehe dazu Abbildung 7).[148]

[147] Vgl. *Ziniel* et al. (2014), S 12; *Felden* et al. (2019), S 218 f.
[148] Vgl. *Ziniel* et al. (2014), S 28.

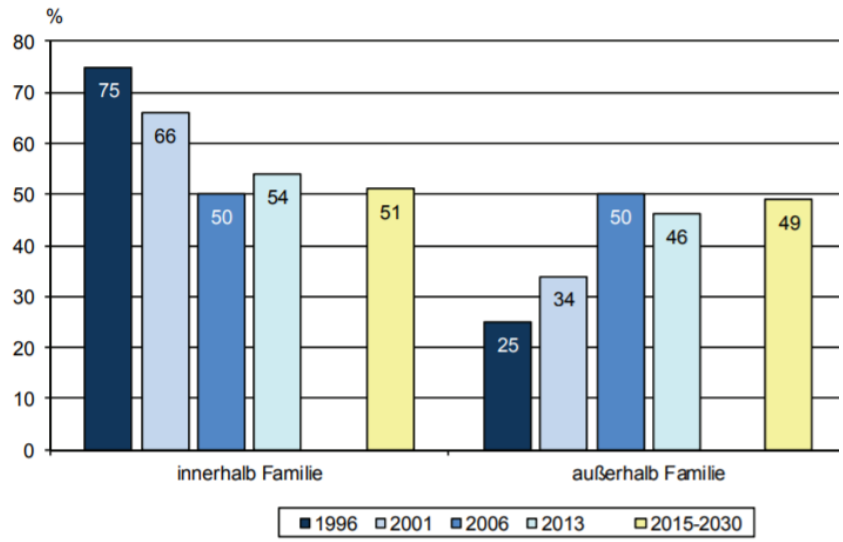


Abbildung 7: Prozentualer Anteil interner vs. externer Unternehmensübergaben

Quelle: *Ziniel* et al. (2014), S 28.

Bei familieninternen Unternehmensübergaben tritt die Übergabe an die eigenen Kinder am häufigsten auf. Bei 62 % der Übergaben wird das Familienunternehmen an den Sohn, bei 17 % an die Tochter und bei 21 % an die Ehepartner übergeben. Familienexterne Unternehmensübergaben werden hingegen am häufigsten durch Unternehmensverkäufe an außenstehende Dritte vollzogen.[149]

Die verschiedenen Möglichkeiten der Unternehmensübergabe sind auf Abbildung 8 dargestellt und werden im Folgenden detailliert beschrieben.

[149] Vgl. ebd., S 29.

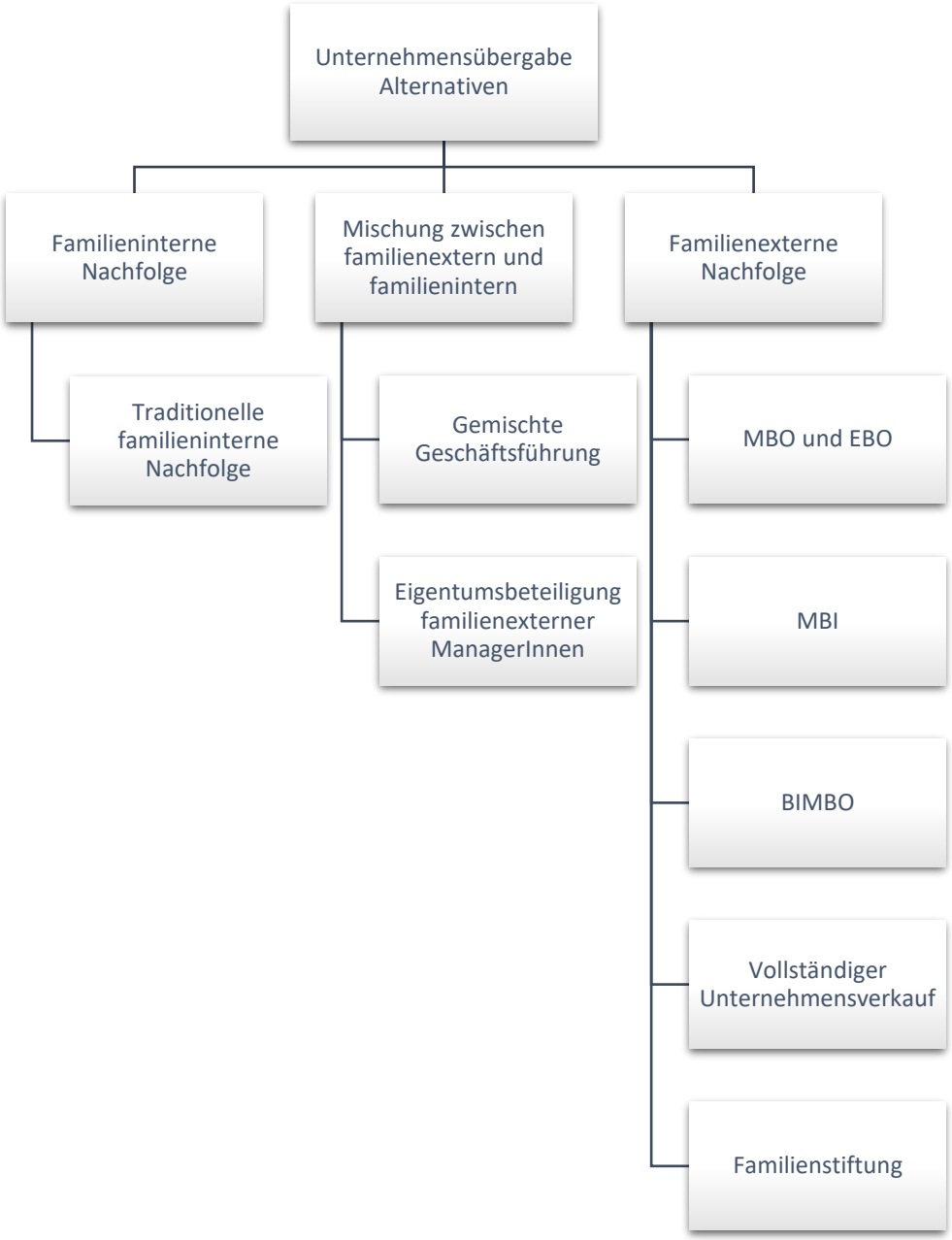


Abbildung 8: Alternativen der Unternehmensübergabe

Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an *Felden* et al. (2019), S 219 und *Blome-Drees/Rang* (2014), S 17.

### 2.5.1 Traditionelle familieninterne Nachfolge

Wie schon angedeutet wurde, zielt diese Alternative darauf ab, das Eigentum des Familienunternehmens sowie die Leitung innerhalb der Unternehmerfamilie zu übergeben. Obwohl die familieninterne Unternehmensnachfolge bei österreichischen Familienunternehmen in rund der Hälfte der Fälle vollzogen wird, gilt jene Nachfolge nach wie vor als traditionellste.[150]

Der besondere Vorteil dieser Alternative ergibt sich aus der Kontrollmacht der Familie. Durch die Übertragung der Unternehmensführung und der Eigentumsrechte innerhalb der Unternehmerfamilie behält die Familie somit die vollständige Kontrolle über das Unternehmen. Dadurch werden in weiterer Folge auch die Tradition des Familienunternehmens sowie die Fortführung über die Nachfolgegeneration bewahrt. Andererseits erhöht diese Art der Unternehmensübergabe den Erwartungsdruck an die nachfolgenden Generationen, das Familienunternehmen übernehmen zu müssen.[151]

Bei dieser Art der Unternehmensübergabe ist es üblich, das Vermögen in Form einer unentgeltlichen Vermögensübertragung weiterzugeben. Als Beispiele sind die Schenkung, die vorweggenommene Erbschaft oder die Erbschaft nach Tod des Vermögensinhabers zu nennen.[152]

Familienunternehmen werden jedoch auch vermehrt an die potenziell nachfolgenden Familienmitglieder veräußert. Der Verkauf ermöglicht es, die unternehmerische Selbstständigkeit bzw. Verantwortung der nachfolgenden Familienmitglieder zu forcieren und darüber hinaus Fairness gegenüber anderen Familienmitgliedern, die nicht am Unternehmen beteiligt sind, zu symbolisieren.[153]

[150] Vgl. *Felden/Pfannenschwarz* (2008): Unternehmensnachfolge. Perspektiven und Instrumente für Lehre und Praxis, S 27; *Felden* et al. (2019), S 220.
[151] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 220.
[152] Vgl. *Felden/Pfannenschwarz* (2008), S 95 f.
[153] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 221.

### 2.5.2 Gemischte Geschäftsführung

Bei Unternehmensübergaben kann es auch zur Kombination von familieninternen und familienexternen Alternativen kommen. Eine Variante stellt dabei die gemischte Geschäftsführung dar. Bei dieser Alternative hat die Unternehmerfamilie die Inhaberschaft des Unternehmens inne und führt dieses gemeinsam mit externen familienfremden Managerinnen und Managern. Diese Variante bietet sich speziell für Familienunternehmen ohne qualifizierte NachfolgerInnen an, denen die benötigten Führungskompetenzen fehlen. Außerdem kann diese Variante als Interimslösung eingesetzt werden. Familienfremde ManagerInnen könnten bspw. so lange eingesetzt werden, bis potenzielle familieninterne NachfolgerInnen imstande sind, das Unternehmen zu führen.[154]

### 2.5.3 Eigentumsbeteiligung familienexterner ManagerInnen

Eine weitere Alternative hinsichtlich der Kombination aus familieninternen und familienexternen Übergaben stellt die Eigentumsbeteiligung externer familienfremder ManagerInnen dar.

Bei dieser Alternative verfügt die Unternehmerfamilie wiederum über die Inhaberschaft des Unternehmens und vergibt in weiterer Folge die operative Leitung an externe familienfremde ManagerInnen. Jedoch werden hierbei im Vergleich zur vorherigen Alternative externe familienfremde ManagerInnen zu bestimmten, wenn auch geringen Prozentsätzen am Familienunternehmen beteiligt. Dies dient unter anderem zur Förderung der Motivation der ManagerInnen und zur längerfristigen Bindung an das Familienunternehmen. Die anteilsmäßige Beteiligung der ManagerInnen wird jedoch gering gehalten, um eine größere Einflussnahme auf das Familienunternehmen zu verhindern.[155]

[154] Vgl. *Felden/Pfannenschwarz* (2008), S 27 f.
[155] Vgl. ebd., S 28.

### 2.5.4 MBO und EBO

Beim Management-Buy-Out (MBO) und Employee-Buy-Out (EBO) handelt es sich, wie auf Abbildung 8 zu erkennen, um familienexterne Unternehmensübergaben.

Ziel des MBO ist es, das Unternehmen an die eigenen unternehmensinternen FührungsmitarbeiterInnen zu übergeben. Somit werden die mehrheitlichen Anteile des Familienunternehmens an die leitenden Angestellten veräußert und die Angestellten übernehmen außerdem die Führung.[156]

Diese Alternative eignet sich speziell für Familienunternehmen, die bereits über besonders qualifizierte FührungsmitarbeiterInnen verfügen, die in weiterer Folge auch beabsichtigen, das Unternehmen zu übernehmen. Durch die Übernahme der eigenen Führungskräfte können auch betriebsspezifisches Fachwissen und bestehende Kundenkontakte im Unternehmen aufrechterhalten werden. Außerdem wird das Unternehmen trotz nichtfamiliärer Beteiligung weitergeführt und somit die Unternehmensidentität erhalten.[157] Das EBO kann als Sonderform des MBO bezeichnet werden und sieht die Übernahme des Unternehmens durch die Belegschaft vor. Im Vergleich zum MBO sollen beim EBO nicht nur die FührungsmitarbeiterInnen, sondern auch die mehrheitliche Belegschaft am Unternehmen beteiligt und in Führungsaufgaben einbezogen werden.[158]

Die Form des EBO wird an dieser Stelle nicht weiter beschrieben – darauf wird in Kapitel 4.11 näher eingegangen.

### 2.5.5 MBI

Der Management-Buy-In (MBI) ist ebenfalls eine Möglichkeit der familienexternen Übergaben. Im Vergleich zum MBO und EBO sieht der MBI die Übernahme der Führung und des Eigentums des Familienunternehmens durch eine oder mehrere unternehmensexterne Personen vor.[159] Somit wird die Nachfolge durch betriebsfremde ManagerInnen angetreten.[160]

---

[156] Vgl. *Weber* (2009): Familienexterne Unternehmensnachfolge: Eine empirische Untersuchung über Akquisitionen von Familienunternehmen, S 69.
[157] Vgl. *Felden et al.* (2019), S 224.
[158] Vgl. *Weber* (2009), S 70.
[159] Vgl. ebd., S 71.
[160] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 224.

Diese Form der Unternehmensübergabe kann sich jedoch als problematisch für die ÜbergeberInnen erweisen, da das Unternehmen an unternehmensexterne Personen übertragen wird und dies dadurch einem vollständigen Verkauf ähnelt.[161]

Diese Alternative kann allerdings für die Zukunft des Unternehmens vorteilhaft sein, da fremde Personen durch ihre neuartige Herangehensweise das Unternehmen nach der Übergabe neu ausrichten können und somit nicht von Betriebsblindheit betroffen sind. Jedoch besteht der Nachteil darin, dass unternehmensspezifische Kenntnisse vorab erlangt werden müssen, um schlussendlich auch die Akzeptanz der Belegschaft bzw. Kunden und der Lieferanten zu erreichen.[162]

### 2.5.6 BIMBO

Die genannten Varianten des MBO und MBI können auch kombiniert auftreten und werden daraufhin als Buy-In-Management-Buy-Out (BIMBO) bezeichnet. Bei dieser Variante übernehmen unternehmensinterne FührungsmitarbeiterInnen gemeinsam mit unternehmensexternen Personen das Eigentum sowie die Leitung des Unternehmens. Auf diese Weise können die genannten Vorteile beider Varianten vereint werden. Dennoch erfordert diese Art der Unternehmensübergabe bestimmte Sozialkompetenzen bei der Vermittlung zwischen den Parteien, da verschiedene Ansichten und Meinungen bezüglich der Fortführung des Unternehmens auftreten werden.[163]

### 2.5.7 Vollständiger Unternehmensverkauf

Sollte das Familienunternehmen weder familien- noch unternehmensintern übertragen werden, bietet sich auch die Alternative des vollständigen Unternehmensverkaufes an. Dabei löst sich die Unternehmerfamilie komplett von den Eigentumsrechten und der Leitung des Unternehmens. Durch die enge Verknüpfung der Systeme Familie und Unternehmen erscheint die Trennung, die durch den Unternehmensverkauf entsteht, erschwert. Denn für Familienunternehmen stellt der Unternehmensverkauf auch ein *Scheitern* der Fortführung der

[161] Vgl. *Weber* (2009), S 71.
[162] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 224.
[163] Vgl. ebd., S 224.

Familientradition und eine absolute *Notlösung* dar, sollten keine familieninternen NachfolgerInnen gefunden werden.[164]

In weiterer Folge unterscheiden *Felden* und *Pfannenschwarz* (2008) drei verschiedene Käufertypen:

Verkauf an andere Unternehmerfamilie:

Dabei wird das Unternehmen von einer oder von mehreren Unternehmerfamilien übernommen. Das Unternehmen kann somit weiter als Familienunternehmen betrachtet werden, jedoch übernimmt eine andere Unternehmerfamilie die Inhaberschaft.[165]

Verkauf an strategischen Investor:

Bei dieser Art der Veräußerung tritt ein anderes Unternehmen als Käufer auf. Das veräußerte Unternehmen ist dabei für das Käuferunternehmen von strategischer Bedeutung und kann in weiterer Folge als Tochterunternehmen in einen größeren Unternehmensverbund eingegliedert werden. Durch die strategische Bedeutsamkeit der Übernahme kann des Öfteren ein höherer Kaufpreis erzielt werden, jedoch besteht die Gefahr, dass das Familienunternehmen die eigene Identität durch die Eingliederung in einen größeren Unternehmensverbund verliert.

Die strategische Relevanz des zu veräußernden Unternehmens kann sich bspw. aus folgenden Faktoren zusammensetzen:

- Signifikante Kundenstämme und erhöhte Marktanteile,
- Belegschaft mit überqualifizierten Fähigkeiten,
- spezielle Patente, Lizenzen und Markenrechte sowie
- technologische Errungenschaften und dadurch Vorsprung am Markt gegenüber der Konkurrenz.[166]

[164] Vgl. *Felden/Pfannenschwarz* (2008), S 30.
[165] Vgl. ebd., S 30.
[166] Vgl. ebd., S 30 f.

Verkauf an Finanzinvestor:

Finanzielle Investoren zielen durch den Kauf und die Beteiligung im Unternehmen darauf ab, die getätigte Investition in einen höchstmöglich verzinsten Ertrag umzuwandeln.[167]

Dafür eignen sich speziell Unternehmen mit einer gefestigten Marktstellung oder attraktivem Entwicklungspotenzial. Diese genannten Investoren veräußern die Unternehmensbeteiligungen in der Regel nach kurzer Zeit (nach ca. fünf bis sieben Jahren), um dadurch eine hohe Rendite der Veräußerung zu erhalten. Außerdem sollte bei den veräußerten Unternehmen mindestens eine Führungsebene bestehen bleiben, da sich Finanzinvestoren nicht am operativen Geschäft beteiligen und sich deshalb nicht in die operative Führung des Unternehmens einmischen. Unter anderem ist der Verkaufspreis des Unternehmens im Vergleich zum strategischen Kauf niedriger, da die genannten Vorteile und Synergieeffekte nicht genutzt werden können.[168] Generell kann beim vollständigen Unternehmensverkauf festgestellt werden, dass die KäuferInnen anstreben, Teile der Belegschaft (speziell die Führungsebene) nach dem Verkauf im Unternehmen weiter zu beschäftigen. Auf diese Weise soll vor allem eine reibungslose Unternehmensübergabe ermöglicht werden, denn ein Komplettaustausch der Belegschaft würde dies verhindern und in weiterer Folge erhebliche Zeit beanspruchen. Andererseits wird oftmals von der Unternehmerfamilie gefordert, dass Familienangehörigen nach dem Unternehmensverkauf eine vertragliche Weiterbeschäftigung zusteht. Dies kann jedoch zu erheblichen Konflikten mit den Käuferinnen und Käufern führen.[169]

### 2.5.8 Familienstiftung

Durch die verschiedenen Interessen der NachfolgerInnen und Erben in der Unternehmensnachfolge können Konflikte entstehen und schließlich die Nachfolge im Familienunternehmen gefährden. In solchen Fällen bietet sich daher die Gründung einer Stiftung an, um das bestehende Unternehmen über Generationen hinweg, unabhängig von der Nachfolge, zu erhalten. Für eine Stiftung ist charakteristisch, dass sie weder EigentümerInnen noch GesellschafterInnen besitzt und sich somit *„selbst gehört“*.[170] In weiterer Folge werden das Familienunternehmen und die Vermögensgegenstände bzw. dessen Anteile in eine Stiftung

[167] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 225.
[168] Vgl. *Felden/Pfannenschwarz* (2008), S 31.
[169] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 226.
[170] Vgl. *Kempert* (2008), S 87.

eingebracht und durch diese verwaltet. Erträge aus dem Unternehmen können dann an festgelegte Nutznießer ausgeschüttet werden.[171]

Aufgrund der detaillierten Darstellung der Rechtsform Privatstiftung in den folgenden Kapiteln, wird an dieser Stelle die Möglichkeit der Stiftung bei der Unternehmensübergabe nicht weiter beschrieben.

## 2.6 Ausblick auf die nächsten Kapitel

Im vorherigen Kapitel wurden die jeweiligen Alternativen der Unternehmensübergabe diskutiert und umfangreich dargestellt. Neben den verschiedenen Möglichkeiten der Nachfolgeplanung ist auch die Auswahl der Rechtsform des Unternehmens bei der Übergabe zu beachten. Dabei ist grundsätzlich anzumerken, dass keine Pauschallösung für die jeweiligen Möglichkeiten der Unternehmensübergabe existiert. Somit ist die Auswahl der Rechtsform bei der Übergabe dem jeweiligen spezifischen Fall anzupassen.[172]

Familienunternehmen müssen daher die Rechtsform des Unternehmens an die jeweiligen und sich dauerhaft verändernden Umstände, wie Größe des Unternehmens, steuerliche Situation, Haftungsverhältnisse und Lebenssituation der Unternehmerfamilie anpassen. Außerdem sollte die gewählte Rechtsform des Unternehmens eine gewisse Flexibilität aufweisen, da sich hinsichtlich der Nachfolgeregelung die genannten Umstände fortwährend verändern können und auf diese Weise bestmöglich auf die neuen Umstände reagiert werden kann. Wie bereits mehrfach erwähnt wurde, spielt bei der Unternehmensübergabe nicht nur die Übertragung des Eigentums, sondern auch der Führung (der Leitung des Familienunternehmens) eine wesentliche Rolle. Folglich muss auch bei der Wahl der Rechtsform auf die gegebene Führungssituation im Unternehmen eingegangen werden: Wird das Unternehmen teamorientiert oder patriarchisch geführt? Wie groß ist der Gesellschafterkreis und wie stark sind die GesellschafterInnen in die Unternehmensführung involviert? Kann sich die Belegschaft bei Unternehmensentscheidungen und am Eigentumsverhältnis beteiligen? Diese und weitere Fragen müssen dabei im Besonderen beachtet werden.[173]

[171] Vgl. *Felden/Pfannenschwarz* (2008), S 29.
[172] Vgl. *Lorz/Kirchdörfer* (2011), S 13.
[173] Vgl. *Felden* et al. (2019), S 169 f.

Die Auswahl der richtigen Rechtsform wird auch in den weiteren Hauptkapiteln dieser Arbeit thematisiert. In den folgenden zwei Kapiteln wird daher speziell auf die Rechtsform der Privatstiftung und der Genossenschaft eingegangen.

# 3 Die österreichische Privatstiftung

Nachdem sowohl das Thema Familienunternehmen als auch die Komplexität der Unternehmensnachfolge bzw. die Übergabeproblematik beschrieben wurden, wird in diesem zweiten Hauptkapitel die Rechtsform der österreichischen Privatstiftung näher betrachtet.

Grundsätzlich soll durch die Errichtung einer Privatstiftung eine größere Vermögensmasse in einen Rechtsträger (Privatstiftung) einfließen. Das Vermögen kann anschließend durch den angegebenen Zweck des Stifters verwaltet werden bzw. den begünstigten Personen zukommen.[174] Somit trennt sich der Stifter nach der Errichtung der Privatstiftung von der gestifteten Vermögensmasse und lässt diese durch die Privatstiftung verwalten.[175]

Eine charakteristische Eigenschaft der Privatstiftung ist die Eigentümerlosigkeit. Folglich besitzt die Privatstiftung weder EigentümerInnen noch Mitglieder oder GesellschafterInnen und kann somit als eigentümerlose Vermögensmasse bezeichnet werden.[176]

In Österreich wurden etwa 3 200 Privatstiftungen seit Inkrafttreten des österreichischen Privatstiftungsgesetzes (PSG) im Jahr 1993 ins Firmenbuch eingetragen. Das gesamte gestiftete Vermögen österreichischer Privatstiftungen wird auf etwa 70 Milliarden Euro geschätzt.[177] Eines der am häufigsten auftretenden Motive zur Errichtung einer Privatstiftung ist die langfristige Sicherung des Vermögens über weiterführende Generationen hinweg. Gerade deshalb bringen österreichische Familienunternehmen ihr Vermögen in Stiftungen ein, sodass eine Zersplitterung des Vermögens bei gegebenen Erbstreitigkeiten verhindert werden kann.[178]

Es wird weiterhin davon ausgegangen, dass sich etwa 3 500 österreichische Unternehmen im Eigentum von Stiftungen befinden. Außerdem zählen 80 % der 100 größten Familienunternehmen Österreichs zum indirekten oder direkten Eigentum von Stiftungen. Diese kurze statistische Einordnung soll die Bedeutung der österreichischen Privatstiftung in Bezug auf Unternehmensbeteiligung und speziell auf die Beteiligung in Familienunternehmen

[174] Vgl. o.V. (2020): Privatstiftung, in: WKO, abrufbar unter: <https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Die_Privatstiftung.html> (Zugriff: 10.12. 2020).
[175] Vgl. *Arnold* (2013a): Privatstiftungsgesetz – Kommentar, S 69.
[176] Vgl. *Arnold* (2013b): Definition der Privatstiftung, in *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, S 29.
[177] Vgl. *Krickl* et al. (2017), S 219.
[178] Vgl. *Müller* (2013), S 201.

darstellen. Dadurch leistet die Rechtsform der österreichischen Privatstiftung auch einen bedeutenden Beitrag für den österreichischen Wirtschaftsstandort.[179]

Die Bedeutung der österreichischen Privatstiftung für die Sicherung des Vermögens von Familienunternehmen wurde auch durch eine Studie der Beratungsfirma Binder Grösswang bestätigt. Dabei wurden 91 der umsatzstärksten Familienunternehmen in Österreich hinsichtlich ihrer Rechts- und Vermögenslage analysiert. Die Autoren kamen dabei zu der Erkenntnis, dass sich 32 % dieser umsatzstärksten Familienunternehmen im Eigentum von Privatstiftungen befinden.[180]

*Unger* (2013) geht des Weiteren davon aus, dass sich die Privatstiftung über einen längeren Zeitraum als bedeutendste Eigentumsform bzw. Eigentumsübertragungsform österreichischer Familienunternehmen durchsetzen wird. Der Autor merkt ebenfalls an, dass der Rechtsform der Privatstiftung im Vergleich zu anderen Nationen nur in Österreich diese besondere Bedeutung zukommt.[181]

Bevor nun detailliert auf diese Rechtsform eingegangen wird, muss ein kurzer historischer Überblick über die Entwicklung der österreichischen Privatstiftung aufgezeigt werden.

## 3.1 Geschichte des österreichischen Stiftungswesens

Das Stiftungswesen in Österreich kann auf eine über 2000 Jahre alte geschichtliche Entwicklung zurückblicken. Dabei ist speziell das Mittelalter zu nennen, in dem wohlhabende Personen ihr Vermögen an Kirchen und Kloster spendeten. Diese Art von Schenkungen können als „fiduziarische Stiftungen“ bezeichnet werden. Durch den Stellenwert der christlichen Religion im Mittelalter war es daher nicht unüblich, das eigene Vermögen an Wohltätigkeitseinrichtungen wie Kirchen und Klöster zu spenden. Jedoch kam es zwischen Mittelalter und Neuzeit zu einem Umdenken bezüglich des Stiftens. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass sich immer mehr Bürger von Religion und Kirche abwandten. Folglich wurden vermehrt Stiftungen in Form eigener juristischer Rechtsformen (z. B. Kapitalstiftungen) errichtet und Stiftungen, die aus religiösen Gründen errichtet wurden,

[179] Vgl. *Unger* (2013), S 21.
[180] Vgl. *Schneiderbauer/Schneeweiss* (2015): Familienunternehmen- Eine rechtliche Analyse, S 7. Abrufbar unter: <https://docplayer.org/72364952-Familienunternehmen-eine-rechtliche-analyse.html> (Zugriff: 05.12.2020).
[181] Vgl. *Unger* (2013), S 21.

verloren dabei zunehmend an Bedeutung. Durch sich ständig verändernde Umstände zwischen Staat und Stiftungswesen kam es im 18. Jahrhundert zu starken Einschränkungen (Stiften wurde z. T. sogar untersagt), wobei das 19. Jahrhundert schließlich mehr Spielraum für das Stiftungswesen vorsah.[182]

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts sah sich dann das Stiftungswesen in Österreich mit folgenschweren Ereignissen konfrontiert. In diesem Zusammenhang sind speziell die Auswirkungen der beiden Weltkriege und der Weltwirtschaftskrise in den 1930er Jahre zu erwähnen. Dabei konnten 1938 im österreichischen Stiftungswesen 5700 gemeinnützige Stiftungen und Fonds gezählt werden. Jedoch musste eine Vielzahl der Stiftungen bereits vor dem Jahr 1938 aufgelöst werden, da durch die steigende Inflation der Weltwirtschaftskrise einzelne Stiftungszwecke nicht mehr erfüllt werden konnten. Durch den zweiten Weltkrieg und den folgenden Nationalsozialismus wurde das österreichische Stiftungswesen weiter stark beeinträchtigt. Insgesamt wurden 2400 Stiftungen durch den Eingriff der Nationalsozialisten und die Neuauslegung der Gesetzeslage entweder enteignet oder aufgelöst.[183]

Mit der Einführung des Stiftungs- und Fondsorganisationsgesetzes im Jahr 1954 wurde in weiterer Folge versucht, das Stiftungswesen in Österreich weitgehend wiederherzustellen. Dies gelang jedoch nur z. T. und es konnte daher nur einer geringen Anzahl an Stiftungen nach der Enteignung der Nationalsozialisten das Vermögen wieder zurückgegeben werden. Im Jahr 1974 wurden schließlich das Bundesstiftungs- und Fondsgesetz (BStFG) sowie entsprechende Landesstiftungs- und Fondsgesetze beschlossen. Das Gesetz geht bereits auf die Gesetzgebung aus dem Jahr 1929 zurück. Dabei wurden Regelungen bei der Kompetenzverteilung zwischen Bund und Ländern in Bezug auf das Stiftungswesen festgelegt. Das Gesetz beschreibt demnach, dass Stiftungen, deren Wirkungsbereich sich auf ein Bundesland beziehen, auch in den Wirkungsbereich dieses Bundeslandes und dessen Gesetzgebung fallen.[184]

Dieses BStFG aus dem Jahr 1974 wurde 2015 umfassend novelliert und gilt daher bis heute als Gesetzgebung für Stiftungen, die gemeinnützigen oder mildtätigen Zwecken dienen. Im Jahr 1993 wurde schlussendlich das Privatstiftungsgesetz (PSG) beschlossen, sodass nun auch Stiftungen für eigennützige Zwecke errichtet werden konnten.[185]

---

[182] Vgl. *Schneider* et al. (2015): Forschungsförderung durch Stiftungen in Österreich- Stiftungsaktivitäten, Anreize und Strukturen im internationalen Vergleich, S 14.
[183] Vgl. ebd., S 14.
[184] Vgl. ebd., S 15.
[185] Vgl. *Kalss* (2017): Privatstiftung, in: *Kalss/Nowotny/Schauer* (Hrsg.): Österreichisches Gesellschaftsrecht, Rz 7/2.

## 3.2 Motive zur Einführung des PSG

Doch weshalb wurden das PSG 1993 und die Entstehung einer neuen Rechtsform überhaupt beschlossen? Einer der bedeutsamsten Beweggründe des Gesetzgebers zur Initiierung des PSG war die Verhinderung größerer Vermögensabflüsse aus Österreich in ausländische Stiftungen. Dabei werden speziell Vermögensabflüsse in die Schweiz und das Fürstentum Liechtenstein genannt. Des Weiteren war es das Ziel, durch die neue Gesetzgebung steuerliche Anreize für den Transfer von ausländischem Vermögen in österreichische Stiftungen zu schaffen. Außerdem sollte es zukünftig möglich sein, Vermögen, das bspw. durch Familienunternehmen erwirtschaftet wurde, über nachfolgende Generationen hinweg zu sichern. Somit kann gegebenenfalls eine Zersplitterung des Vermögens durch eine Mehrfachbesteuerung bei der Erbfolge abgewendet werden.[186]

Durch die Entstehung der Rechtsform Privatstiftung sollen nun auch Arbeitsplätze in Österreich mithilfe der Sicherung der Nachfolgeregelung für Familienunternehmen gehalten bzw. in weiterer Folge auch geschaffen werden.[187]

Laut österreichischem Stiftungsverband haben Privatstiftungen durch ihre Investorenrolle bereits 400 000 Arbeitsplätze geschaffen bzw. gesichert und stellen somit einen relevanten Faktor für den österreichischen Wirtschaftsstandort dar.[188]

Wie zu Beginn bereits erwähnt wurde, lässt sich das Stiftungswesen in Österreich in zwei Bereiche gliedern. Das BStFG und ergänzende landesgesetzliche Bestimmungen regeln in weiterer Folge die Gesetzgebung für Stiftungen, die gemeinnützigen oder mildtätigen Zwecken dienen. Das 1993 entstandene PSG regelt hingegen die Gesetzgebung von Stiftungen, deren Zweck nicht nur auf die Gemeinnützigkeit beschränkt ist, sondern die auch zu eigennützigen Zwecken gegründet werden.[189]

Die folgenden Kapitel beziehen sich dabei nur auf das PSG und dementsprechend auf die Rechtsform der Privatstiftung, da diese Rechtsform für die Nachfolgeproblematik bei Familienunternehmen in Betracht zu ziehen ist.

---

[186] Vgl. o.V. (2020): Die Besteuerung von Privatstiftungen, in: WKO, abrufbar unter: <https://www.wko.at/service/steuern/Die_Besteuerung_von_Privatstiftungen.html> (Zugriff: 13.12.2020).
[187] Vgl. *Korinek* (2018), S 1.
[188] Vgl. o.V. (2020): DIE STIFTUNG – Wurzeln und Kontinuität, in: Österreichischer Stiftungsverband, abrufbar unter: <https://www.stiftungsverband.at/stiftungsverband/> (Zugriff: 14.12.2020).
[189] Vgl. *Kalss* (2017), Rz 7/2.

## 3.3 Motive zur Errichtung einer Privatstiftung

Die Motive zur Errichtung und Gründung einer Privatstiftung sind äußerst vielseitig und lassen sich daher auch beliebig ausgestalten. Dabei überwogen früher vor allem steuerliche Anreize, wobei dieses Motiv durch die erheblichen steuerlichen und abgaberechtlichen Änderungen im Laufe der Jahre wesentlich abnahm (siehe dazu im Detail Kapitel 3.8). Folglich rücken heutzutage vermehrt Motive in den Vordergrund, die dem Vermögens- und Unternehmensfortbestand dienen. Wie zuvor erwähnt, besteht bei Familienunternehmen speziell die Gefahr, dass durch Erbstreitigkeiten und Interessenkonflikte das Vermögen des Unternehmens veräußert oder zerschlagen werden muss. Demnach sollen durch die Gründung der Privatstiftung Vermögenswerte in Familienunternehmen langfristig erhalten und schlussendlich die Unternehmensnachfolge gesichert werden – vor allem dann, wenn familieninterne NachfolgerInnen fehlen.[190]

Somit kann durch die Errichtung der Privatstiftung die Fortführung des Lebenswerkes (bspw. des Familienunternehmens) des Stifters, auch über dessen Tod hinaus gesichert werden. Außerdem kann in weiterer Folge auch verhindert werden, dass durch die Veräußerung der Unternehmensbeteiligungen das Familienunternehmen von externen Nichtfamilienmitgliedern übernommen wird.[191]

Familienunternehmen können eine errichtete Privatstiftung auch dazu nutzen, Unternehmensgewinne in der Stiftung steuerbegünstigt zu thesaurieren. Die gegründete Privatstiftung kann somit als Puffer dienen und wenn nötig kann dem Familienunternehmen wieder Eigenkapital durch die Privatstiftung zugeführt werden. Dabei soll die Privatstiftung die Thesaurierungswünsche des Familienunternehmens und die finanziellen Bedürfnisse der Unternehmerfamilie verbinden. Da der Zugang zum Kapitalmarkt für kleinere Familienunternehmen oftmals erschwert ist, kann diese genannte Alternative dem Unternehmen zusätzliches Kapital ermöglichen.[192]

Weitere Motive lassen sich auch mit dem Versorgungsgedanken der eigenen Familie begründen. Durch die Errichtung der Privatstiftung zu einem bestimmten Zweck kann der Stifter auch noch nach seinem Tod bestimmte Versorgungszwecke erfüllen. Familieninterne

[190] Vgl. *Arnold* (2013c): Motive für die Errichtung einer Privatstiftung, in *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, S 27.
[191] Vgl. *Krickl* et al. (2017), S 219.
[192] Vgl. *Arnold* (2013c), S 27.

Zwecke – wie die Gewährleistung von Ausbildungsmöglichkeiten für die Kinder oder die generelle Versorgung der Familienangehörigen – können bspw. angegeben werden. Außerdem soll an dieser Stelle noch einmal auf die Problematik der Vermögenszersplitterung durch Erbstreitigkeiten eingegangen werden. Sollte das Vermögen auf mehrere potenzielle Erben aufgeteilt werden, entsteht hierbei oftmals die Pflichtteilproblematik. Durch die Errichtung einer Privatstiftung soll nun verbessert auf die jeweiligen Bedürfnisse des Stifters bzw. der Erben eingegangen werden und es entstehen dabei wesentliche Vorteile gegenüber einem Testament. In weiterer Folge können in der Stiftungsurkunde verschiedene Erben berücksichtigt oder gegebenenfalls auch ausgeschlossen werden.[193]

Wie bereits erwähnt wurde, lässt die Eigentümerlosigkeit der Privatstiftung eine Trennung des Vermögens zwischen Stifter und Privatstiftung zu. Durch verschiedene Ausgestaltungsmöglichkeiten in der Stiftungsurkunde kann somit ein Zugriff auf das bereits gestiftete Vermögen der Privatstiftung verhindert werden.[194]

Schlussendlich können Privatstiftungen auch zur Förderung von kulturellen, wissenschaftlichen und karitativen Zwecken eingesetzt werden.[195] Als Beispiel wird hier die Übertragung einer Kunstsammlung an eine Stiftung angeführt.[196]

## 3.4 Rechtliche Grundlagen und Definition

Wie bereits erwähnt wurde, entstand durch das PSG 1993 die Rechtsform der Privatstiftung, sodass nun auch Stiftungen für eigennützige Zwecke errichtet werden konnten.[197]

Die Privatstiftung ist gem. § 1 Abs 1 PSG *„ein Rechtsträger, dem vom Stifter ein Vermögen gewidmet ist, um durch dessen Nutzung, Verwaltung und Verwertung der Erfüllung eines erlaubten, vom Stifter bestimmten Zwecks zu dienen.“*

Der wesentliche Unterschied zu anderen juristischen Personen – wie der GmbH, der AG oder dem Verein – ist, dass die Privatstiftung weder EigentümerInnen noch Mitglieder oder GesellschafterInnen besitzt. Folglich wird dem *„eigentümerlosen“* Vermögen

[193] Ebd.
[194] Ebd.
[195] Vgl. *Kalss* (2017), Rz 7/4.
[196] Vgl. *Arnold* (2013c), S 29.
[197] Vgl. *Kalss* (2017), Rz 7/2.

Rechtspersönlichkeit zugestanden.[198] Genauer definiert ist nicht das Vermögen eigentümerlos, sondern das Vermögen steht *„im Eigentum des eigentümerlosen Rechtsträgers Privatstiftung*.“[199]

Wie bereits kurz angedeutet, besitzt die Privatstiftung Rechtspersönlichkeit und muss in weiterer Folge ihren Sitz im Inland haben.[200]

Nach § 1 Abs 2 PSG darf eine Privatstiftung nicht *„eine gewerbsmäßige Tätigkeit, die über eine bloße Nebentätigkeit hinausgeht, ausüben, die Geschäftsführung einer Handelsgesellschaft übernehmen und unbeschränkt haftender Gesellschafter einer eingetragenen Personengesellschaft sein.“*

Jedoch ist es möglich, genannte Nebentätigkeiten, wie den Verkauf von Postkarten einer Privatstiftung, die Gemälde ausstellt oder dem Betrieb eines Museumscafés nachzugehen.[201] Außerdem kann die Privatstiftung Unternehmensanteile verwalten bzw. besitzen und somit auch eine gewisse Einflussnahme durch den Einsatz von Eigentumsrechten auf ein Unternehmen ausüben.[202]

In Folge eines OGH-Entscheides[203] ist es Privatstiftungen möglich, die Spitze einer Unternehmensgruppe darzustellen bzw. einen Konzern zu leiten. Dies ist jedoch nur möglich, wenn die Privatstiftung nicht in operative und taktische Entscheidungen des Konzerns in einem größeren Ausmaß eingreift und somit die Geschäftsführung einer Tochtergesellschaft innehaben würde.[204] Zusammenfassend untersagt der OGH der Privatstiftung, ein Unternehmen in Form der „*straffen Konzernführung“*[205] zu führen.[206] Demnach soll sich die Privatstiftung auf eigentumsbezogene Entscheidungen beziehen und sich auf die Verantwortung der Verwaltung von Unternehmensbeteiligungen beschränken.[207]

*Kalss* (2013) erwähnt in diesem Zusammenhang, dass die Privatstiftung in der Regel als *„strategischer Gesellschafter“* oder als *„Kernaktionär“* auftritt. Dieser strategische

[198] Vgl. *Arnold* (2013b), S 29.
[199] *Arnold* (2013a), S 41.
[200] Vgl. *Kalss* (2017), Rz 7/25.
[201] Vgl. *Krickl* et al. (2017), S 223; *Kalss* (2017), Rz 7/30.
[202] Vgl. *Kalss* (2017), Rz 7/30.
[203] Vgl. OGH 1.12.2005, 6 Ob 217/05 p.
[204] Vgl. *Zwick* (2009): Die Privatstiftung als Konzernspitze, in: GesRZ, S 286.
[205] Eine straffe Konzernführung liegt vor, wenn sich die Privatstiftung in alle Bereiche der Unternehmensführung einmischt. Der Gesetzgeber gibt jedoch keine klare Definition des Begriffes „*straffe Konzernführung“* an, da dies im jeweiligen Einzelfall zu entscheiden ist.
[206] Vgl. OGH 1.12.2005, 6 Ob 217/05 p.
[207] Vgl. *Zwick* (2009), S 286.

Gesellschafter ist nicht an einer kurzfristigen Steigerung des Unternehmenswertes interessiert, sondern an einer langfristigen Erhaltung des Unternehmens. Aus diesem Grund wird auch nicht in operative Bereiche eingegriffen, sondern bei der langfristigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens mitgewirkt. Die zuvor genannten Eigentumsrechte können anschließend durch das Stimmrecht in der General- und Hauptversammlung eingesetzt werden und die Mitwirkung bei der Besetzung bestimmter Organe (bspw. Leitungspositionen und Aufsichtsrat) ist möglich. Die Rolle des erwähnten strategischen Gesellschafters und der Gebrauch der Eigentumsrechte wird durch den Stiftungsvorstand der Privatstiftung ausgeübt (siehe ausführliche Definition des Stiftungsvorstands in Kapitel 3.5.1).[208]

Die Regelung zur Namensgebung der Privatstiftung wird in § 2 PSG festgehalten. Demnach und gem. § 2 PSG „*hat sich der Name einer Privatstiftung von allen im Firmenbuch eingetragenen Privatstiftungen deutlich zu unterscheiden.“* Außerdem darf der Name nicht irreführend sein und muss den Wortlaut *„Privatstiftung“* (ohne Abkürzung) enthalten.[209]

Durch die flexible Ausgestaltung des PSG ergeben sich nun verschiedene Verwendungsformen der Privatstiftung. Im Folgenden wird zwischen den verschiedenen Typen der Stiftung unterschieden:

- *„stifterdominierte und werterhaltende Stiftung“*
- *„gemeinnützige – eigennützige Privatstiftung“*
- *„fürsorglich entmündigende – mitwirkungsoffene Stiftung“*
- *„aktive Portfolioverwaltung – schlichte Holdingfunktion/Vermögensinnehabung“*[210]

Die stifterdominierte und werterhaltende Stiftung lässt sich durch die umfassenden Mitwirkungs- und Kontrollrechte des Stifters charakterisieren. Diese geforderten Rechte könnten bspw. Änderungs- und Widerrufsrechte, Informationsrechte, Zustimmungsrechte, Bestellungsrechte und Bestimmung der Begünstigten umfassen. Diese Art der Privatstiftung tritt in der Praxis noch zu Lebzeiten des Stifters auf und ist durch das erschwerte Loslassen des gestifteten Eigentums gekennzeichnet. Anschließend soll auch eine umfassende

[208] Vgl. *Kalss* (2013): Leitung und Kontrolle eines Familienunternehmens durch eine Privatstiftung, in: *Schumacher H.; Zimmermann, W.* (Hrsg.): 90 Jahre Fürstlicher Oberster Gerichtshof Festschrift für Gert Delle Karth, S 503.
[209] Vgl. *Arnold* (2013a), S 55.
[210] *Kalss* (2017), Rz 7/31.

Stiftungsgovernance entstehen, wodurch dann letztendlich der Einfluss der Stifterfamilie innerhalb der Stiftung sichergestellt wird.[211]

Bei der eigennützigen Privatstiftung sollen die Erträge der Stiftung entweder dem Stifter selbst oder bestimmen Destinatären (Begünstigten) zukommen. Sollten die Begünstigten ausschließlich aus Familienmitgliedern bestehen, kann auch von einer Familienstiftung bzw. einer Versorgungsstiftung gesprochen werden. Die Privatstiftung kann hingegen auch gemeinnützigen Zwecken und damit der Begünstigung der Allgemeinheit dienen (z. B. Übertragung des Vermögens an karitative Stiftungen, Stiftung des Kunst- und Kulturvermögens). Schlussendlich muss sich der Stifter bei der Errichtung zwischen Stiftungen nach dem BStFG (bzw. Landesstiftungen) und dem PSG entscheiden. Es ist jedoch auch möglich, Privatstiftungen durch Kombination verschiedener Zwecke zu errichten.[212]

Die Unterscheidung zwischen *„fürsorglich-entmündigender und mitwirkungsoffener Stiftung“* zielt darauf ab, wie stark die Begünstigten in die Geschäftsführung bzw. Kontrolle der wirtschaftlichen Interessen der Stiftung involviert sind. Außerdem soll unterschieden werden, in welchem Umfang die Begünstigten bei Organfunktionen bzw. bei der Besetzung der Organfunktionen mitwirken. Bei der *„entmündigend-fürsorglichen“* Stiftung werden die Begünstigten finanziell unterstützt, jedoch kommen ihnen bei der Kontrolle und Leitung nur wenig Rechte zu. Die mitwirkungsoffene Stiftung soll grundsätzlich das Vermögen der Stiftung bewahren und den Begünstigten, die im Normalfall auch RechtsnachfolgerInnen des Stifters sind, mehr Rechte bei der Kontrolle und Führung der Stiftung gewähren.[213]

Privatstiftungen können, wie bereits erwähnt, Unternehmensspitze einer oder mehrerer Konzerne sein und daher auch eine Holdingfunktion einnehmen.[214] In diesem Zusammenhang kann das Verhältnis der Privatstiftung und der Tochtergesellschaft betrachtet werden. Werden gewisse Eigentumsrechte der Privatstiftung an der Tochtergesellschaft regelmäßig eingesetzt oder bei der strategischen Ausrichtung stärker mitbestimmt, kann von einer aktiveren Portfolioverwaltung ausgegangen werden. Sollten diese Eigentumsrechte nur vermindert eingesetzt werden und der Tochtergesellschaft kommt viel Spielraum in der Gestaltung der

[211] Vgl. ebd., Rz 7/32.
[212] Vgl. ebd., Rz 7/33.
[213] Vgl. ebd., Rz 7/34.
[214] Vgl. ebd., Rz 7/35.

strategischen Ziele bzw. bei deren Umsetzung zu, nimmt die Privatstiftung eine schlichte Holdingfunktion ein.[215]

### 3.4.1 Entstehung und Errichtung der Privatstiftung

Gem. § 7 Abs 1 PSG wird die Privatstiftung durch eine Stiftungserklärung errichtet und entsteht in weiterer Folge durch die Eintragung ins Firmenbuch. Die Stiftungserklärung kann als *„ein einseitiges, nicht annahmebedürftiges und nicht zugangsbedürftiges Rechtsgeschäft“* beschrieben werden und gilt auch bei der Gründung durch mehrere Personen.[216]

Der Begriff Stiftungserklärung wird auch als Sammelbegriff für die Stiftungsurkunde und die Stiftungszusatzurkunde verwendet (die Stiftungserklärung setzt sich somit aus Stiftungsurkunde und Stiftungszusatzurkunde zusammen). Dabei ist die Verfassung der Stiftungsurkunde bei der Errichtung der Privatstiftung verpflichtend, die Stiftungszusatzurkunde ist jedoch fakultativ.[217]

Darüber hinaus können Stiftungsurkunde und Stiftungszusatzurkunde bei einer Privatstiftung unter Lebenden nur durch einen Notariatsakt entstehen. Privatstiftungen von Todes wegen benötigen neben dem Notariatsakt auch die Form der letztwilligen Verfügung.[218] Bei der Errichtung der Privatstiftung unter Lebenden entsteht durch den genannten Notariatsakt die sogenannte Vorstiftung. Die Vorstiftung ist ein Rechtsträger sui generis und rechts- bzw. parteifähig, jedoch noch nicht handlungs- bzw. prozessfähig. Durch die Eintragung ins Firmenbuch wird die Vorstiftung beendet und es entsteht somit die Privatstiftung, die nun als juristische Person mit Rechtspersönlichkeit anerkannt wird.[219]

[215] Vgl. *Unterköfler* (2010): Der Stiftungsvorstand als "Manager" - Manager als Stiftungsvorstände? In: *Eiselsberg, M.* (Hrsg): Jahrbuch Stiftungsrecht, S 306.
[216] Vgl. *Kalss* (2017), Rz 7/36.
[217] Vgl. *Arnold* (2013d): Die Stiftungserklärung (allgemein), in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, S 51.
[218] Ebd.
[219] Vgl. *Arnold* (2013a), S 145.

### 3.4.2 Die Stiftungserklärung

Wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt wurde, wird die Privatstiftung gem. § 7 Abs 1 PSG durch eine Stiftungserklärung errichtet und entsteht in weiterer Folge durch die Eintragung ins Firmenbuch.

Die Stiftungsurkunde muss gem. § 9 Abs 1 PSG zwingend folgende Inhalte vorweisen:

- die Widmung des Vermögens;
- den Stiftungszweck;
- die Bezeichnung des Begünstigten oder die Angabe einer Stelle, die den Begünstigten festzustellen hat;[220]
- den Namen und Sitz der Privatstiftung;
- den Namen sowie die für Zustellungen maßgebliche Anschrift des Stifters[221];
- die Angabe, ob die Privatstiftung auf bestimmte oder unbestimmte Zeit errichtet wird.

Außerdem kann die Stiftungserklärung über weitere fakultative Inhalte[222] verfügen. Hier können bspw. die Regelung der Organe und die generelle Abberufung und Bestellung der Organe festgehalten werden. Des Weiteren können die Änderung oder der Widerruf der Stiftungserklärung und Angaben über die Stiftungszusatzurkunde bzw. die Bestimmung der Letztbegünstigten festgelegt werden.[223]

Wie ebenfalls zuvor erwähnt wurde, ist die Verfassung der Stiftungsurkunde bei der Errichtung der Privatstiftung verpflichtend, die Verfassung einer Stiftungszusatzurkunde jedoch fakultativ.[224] Die Stiftungszusatzurkunde muss dem Firmenbuch nicht vorgelegt werden, die Stiftungsurkunde hingegen schon.[225] Es ist jedoch in der Praxis nicht unüblich, dass die Stiftungsurkunde das Mindestvermögen in bar (70.000 Euro) festlegt und die Stiftungszusatzurkunde dann das tatsächlich gestiftete Vermögen enthält. Überdies ist es

[220] Jenes gilt nicht, wenn der Stiftungszweck auf Begünstigte der Allgemeinheit gerichtet ist.
[221] Bei natürlichen Personen das Geburtsdatum, bei Rechtsträgern, die im Firmenbuch eingetragen sind, die Firmenbuchnummer.
[222] Für eine genaue Auflistung aller fakultativen Inhalte siehe § 9 Abs 2 Z 1-14 PSG.
[223] Vgl. *Kalss* (2017), Rz 7/42.
[224] Vgl. *Arnold* (2013d), S 51.
[225] Vgl. *Kalss* (2017), Rz 7/41.

möglich, die Begünstigten in der Stiftungsurkunde allgemein zu umschreiben, um diese dann in der Stiftungszusatzurkunde detailliert anzuführen. Dies hat den Vorteil, dass Interessen der errichteten Privatstiftung nicht an die Öffentlichkeit gelangen und somit eine gewisse Anonymität gewahrt wird.[226]

### 3.4.3 Der Stifter

Obwohl § 3 PSG Regelungen zum Stifter der Privatstiftung enthält, geht nicht eindeutig hervor, wer Stifter einer Privatstiftung sein kann. Jedoch lässt sich mithilfe des PSG zusammenfassend feststellen, dass *„Stifter all jene Personen sind, die bei der Errichtung der Privatstiftung in der maßgeblichen Form* (§ 39 Abs 1 PSG) *mit dem Willen zur Errichtung einer Privatstiftung mitwirken und auf die Ausgestaltung der Stiftungserklärung Einfluss nehmen bzw. die vorgenommene Ausgestaltung mittragen."*[227]

Stifter einer Privatstiftung können laut § 3 Abs 1 PSG eine oder mehrere natürliche oder juristische Personen sowie in- oder ausländische, zumindest teilrechtsfähige Rechtsträger öffentlichen oder privaten Rechts sein. Aus diesem Grund können auch juristische Personen wie die GmbH, die AG, die OG, der Verein etc. Stifter einer Privatstiftung sein. Gem. § 3 Abs 1 PSG kann eine Privatstiftung von Todes wegen jedoch nur einen Stifter haben. Dieser Stifter kann somit nur eine einzige natürliche Person sein, um rechtliche Probleme bei verschiedenen Ablebenszeitpunkten zu vermeiden.[228]

In weiterer Folge können gem. § 3 Abs 3 PSG die Rechte des Stifters zur Gestaltung der Privatstiftung nicht auf weitere RechtsnachfolgerInnen übergehen. Außerdem kann die Stifterstellung nicht nachträglich erworben werden. Sollten Dritte durch eine sogenannte *„Zustiftung"* der Privatstiftung Vermögen stiften, wird die Stellung ebenfalls nicht erworben. Die Stifterstellung kann generell nicht verjähren und erlischt bei einer natürlichen Person nach deren Ableben, bei juristischen Personen oder sonstigen Rechtsträgern hingegen erst durch deren Untergang. Folglich ist auch ein Verzicht auf die Stifterstellung nicht gültig, es kann jedoch auf Stifterrechte durch eine Anpassung der Stiftungserklärung verzichtet werden.[229]

---

[226] Vgl. *Marschner* (2019): Optimierung der Familienstiftung aus Sicht der Begünstigten, S 13.
[227] *Arnold* (2013a), S 65.
[228] Vgl. *Arnold* (2013e): Stifter, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, S 57.
[229] Vgl. ebd., S 58.

Darüber hinaus besitzt nur der Stifter das Recht auf Änderung und Widerruf der Stiftungserklärung nach Entstehung der Privatstiftung.[230]

Dem Stifter ist es abschließend möglich, sich durch entsprechende Anpassung der Stiftungserklärung explizite Rechte einzuräumen, wie die Errichtung von fakultativen Organen oder die Änderung des Stiftungszwecks.[231]

An dieser Stelle werden das Recht der Änderung der Stiftungserklärung sowie das Recht auf Widerruf der Privatstiftung noch detaillierter erläutert.

### 3.4.4 Änderung und Widerruf der Stiftungserklärung

Grundsätzlich ist es dem Stifter möglich, die Stiftungserklärung noch vor der Eintragung der Privatstiftung in das Firmenbuch zu widerrufen bzw. diese abzuändern. Sollte ein Stifter (von mehreren Stiftern) nach dem Verfassen der Stiftungserklärung, jedoch noch vor dem Eintragen der Privatstiftung in das Firmenbuch, versterben, kann die Stiftungserklärung nicht widerrufen und nur unter Einhaltung des Stiftungszwecks vom Stiftungsvorstand abgeändert werden.[232]

Die Stiftungserklärung kann allerdings nach Entstehung der Privatstiftung nur dann vom Stifter geändert werden, wenn ein Änderungsvorbehalt gem. § 33 Abs 2 1. Satz PSG in der Stiftungsurkunde festgelegt wurde. Dieser Änderungsvorbehalt kann nach der Entstehung der Privatstiftung nicht mehr nachträglich in der Stiftungsurkunde verankert werden.[233] Dementsprechend ist bei der Privatstiftung von Todes wegen eine Änderung der Stiftungserklärung nach Entstehen der Stiftung nicht möglich, da diese Privatstiftung erst mit dem Tode des Stifters entsteht und nur dieser das Recht besitzt, die Änderung vorzunehmen. Den genannten Änderungsvorbehalt können Stifter wahrnehmen, die natürliche Personen darstellen, als auch Stifter, die sonstige Rechtsträger verkörpern.[234]

[230] Vgl. ebd., S 59.
[231] Vgl. *Krickl* et al. (2017), S 221.
[232] Vgl. *Arnold* (2013f): Änderung der Stiftungserklärung und Widerruf der Stiftungserklärung, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, S 73.
[233] Vgl. ebd., S 74.
[234] Ebd.

Demnach vermerkten 94 % aller österreichischen Privatstiftungen einen Änderungsvorbehalt in der Stiftungsurkunde und folglich haben 6 % diesen Vorbehalt nicht genutzt bzw. nicht verankert.[235]

### 3.4.5 Widerruf der Privatstiftung

Stifter können sich gemäß § 34 PSG einen Widerruf der Privatstiftung in der Stiftungserklärung vorbehalten und es kann somit nur zu einem Widerruf kommen, wenn der Stifter dieses ausdrücklich in der Stiftungsurkunde vermerkt. Außerdem besitzen nur Stifter, die natürliche Personen darstellen, das Recht auf Widerruf der Privatstiftung. Dementsprechend sind Stifter, die juristische Personen darstellen, vom Widerrufsrecht ausgeschlossen, da eine zeitlich unbegrenzte Aufschiebung des Widerrufsrechts verhindert werden soll. Dieses Widerrufsrecht muss vor Entstehen der Privatstiftung bzw. vor Eintragung ins Firmenbuch in der Stiftungsurkunde vermerkt werden. Somit kann der Widerrufsvorbehalt auch durch das Änderungsrecht der Stiftungserklärung nicht nachträglich verankert werden.[236]

Da das Widerrufsrecht durch keine inhaltliche Grenze beschränkt wird, muss es auch nicht an einen bestimmten Grund gekoppelt sein. In der Praxis müssen jedoch auch die steuerlichen Komponenten eines solchen Widerrufs beachtet werden. Da bei Auflösung der Privatstiftung das gesamte Vermögen mit 27,5 % Kapitalertragsteuer belastet wird, erscheint eine vorzeitige Auflösung daher als äußerst unvorteilhaft.[237]

Insgesamt besitzen 62 % der österreichischen Privatstiftungen ein solches Widerrufsrecht, dementsprechend haben 38 % ein solches Recht nicht verankert.[238]

[235] Vgl. *Kalss* et al. (2014): Empirische Zahlen nach 20 Jahren Privatstiftungsgesetz, in: *Kalss, S.* (Hrsg.): Aktuelle Fragen des Stiftungsrechts, S 18.
[236] Vgl. *Marschner* (2019), S 26.
[237] Vgl. ebd., S 27.
[238] Vgl. *Kalss* et al. (2014), S 24.

### 3.4.6 Vermögenswidmung und Stiftungsvermögen

Das gestiftete Vermögen der Privatstiftung muss gem. § 4 PSG mindestens einen Betrag von 70.000 Euro aufweisen. Wie bereits erwähnt, muss die Widmung des Mindestvermögens in der Stiftungsurkunde erfolgen. Außerdem muss das Stiftungsvermögen laut § 12 Abs 2 Z 3 PSG noch vor der Anmeldung zur Eintragung in das Firmenbuch per Bankbestätigung nachgewiesen werden und auch zur Verfügung stehen.[239]

Obwohl § 4 PSG das Mindestvermögen der Privatstiftung festsetzt, gibt es keinen Hinweis darauf, wie das Vermögen aufgebracht und in weiterer Folge auch erhalten werden soll.[240] Demnach ist es auch möglich, neben Barvermögen auch Sachwerte zu stiften bzw. in das Vermögen einzubringen.[241] Als mögliche Beispiele werden hier Unternehmensanteile, Kunstwerke, Immobilien, Liegenschaften etc. genannt.[242]

Sollte sich das Mindestvermögen von 70.000 Euro nicht aus inländischen Barwerten (Euro) zusammensetzen, muss in diesem Fall eine Gründungsprüfung durchgeführt werden. In Form einer Gründungsprüfung soll nun festgestellt werden, ob das gestiftete Vermögen dem Mindestvermögensbeitrag von 70.000 Euro entspricht.[243] Des Weiteren ist auch zwischen den Begriffen *„Nachstiftung“* und *„Zustiftung“* zu unterscheiden. Die Nachstiftung stellt eine nachträgliche Vermögenswidmung des Stifters dar. Die *„Zustiftung“* beschreibt hingegen eine nachträgliche Vermögenswidmung durch Dritte bzw. durch Personen, die nicht Stifter sind.[244]

Die Stifterstellung kann gem. § 3 Abs 4 PSG, wie bereits in Kapitel 3.4.3 erwähnt, nicht nachträglich durch *„Zu- oder Nachstiftung“* erworben werden.

[239] Vgl. *Arnold* (2013g): Mindestvermögen und Gründungsprüfung, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, S 55.
[240] Vgl. *Arnold* (2013a), S 99.
[241] Vgl. *Arnold* (2013g), S 55.
[242] Vgl. *Kalss* (2017), Rz 7/26.
[243] Vgl. *Arnold* (2013g), S 55.
[244] Vgl. *Arnold* (2013a), S 107.

### 3.4.7 Stiftungszweck

Wie mehrfach angedeutet wurde, kann die Privatstiftung neben gemeinnützigen und wohltätigen Zwecken auch eigennützige Zwecke (z. B. die Versorgung natürlicher Personen) verfolgen.[245] Der Stiftungszweck kann als eines der bedeutendsten Merkmale einer Privatstiftung bezeichnet werden und muss daher verbindlich in der Stiftungsurkunde genannt werden.[246] Daher ist auch zwingend die Angabe eines Zwecks erforderlich, denn die Errichtung einer Privatstiftung ohne Zweck ist unzulässig. Es können jedoch auch verschiedene Zwecke unterschiedlich kombiniert werden.[247]

Die sogenannten „Selbstzweck"-Stiftungen, die nur der bloßen Verwaltung des eigenen Vermögens dienen, sind jedoch nicht gestattet. Folglich muss der Stiftungszweck nach außen gerichtet sein.[248] Sollten nun Unternehmensgewinne in Privatstiftungen thesauriert werden, kann nicht automatisch von einer „Selbstzweck"-Stiftung ausgegangen werden. Demnach können Stifter das Vermögen, bspw. für Begünstige bzw. Nachkommen und mit Blick auf die eigene Pensionsvorsorge, in der Privatstiftung thesaurieren.[249] Außerdem muss der Stiftungszweck erlaubt sein, dieser darf nicht gegen gesetzliche Verbote bzw. gegen die guten Sitten (gem. § 879 ABGB) verstoßen.[250] In Kapitel 3.4 wurde bereits auf die in § 1 Abs 2 PSG verbotenen Tätigkeiten eingegangen.

Grundsätzlich ist der Stiftungsvorstand für die Erfüllung des Stiftungszwecks zuständig, deshalb soll der Zweck auch als eine Art *Richtlinie* für das Handeln der verschiedenen Stiftungsorgane dienen. Sollte der Stiftungszweck nicht mehr zu erfüllen sein, muss die Privatstiftung in weiterer Folge aufgelöst werden.[251]

Der Stiftungszweck kann in der Stiftungsurkunde sowohl allgemein als auch spezifisch beschrieben werden. Durch eine allgemeine Beschreibung kann dem Stiftungsvorstand ein größerer Handlungs- und Entscheidungsspielraum gewährt werden, der sich auch auf die Ausrichtung der Privatstiftung auswirkt. Der Stiftungszweck muss jedoch, wie zuvor beschrieben, als *Richtlinie* bezüglich des Handelns der verschiedenen Stiftungsorgane

[245] Vgl. *Kalss* (2017), Rz 7/2.
[246] Vgl. *Arnold* (2013h): Stiftungszweck, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, S 62.
[247] Vgl. *Marschner* (2019), S 15.
[248] Vgl. *Arnold* (2013a), S 48.
[249] Vgl. ebd., S 46.
[250] Vgl. *Arnold* (2013h), S 62.
[251] Ebd.

dienen.[252] Ein zu allgemein beschriebener Stiftungszweck kann allerdings zu einem Spannungsverhältnis zwischen den eigentlichen Interessen des Stifters und der Formulierung des Stiftungszwecks führen.[253] Wird der Zweck hingegen detailliert beschrieben, schränkt dies dementsprechend den Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Stiftungsorgane ein. Bei bestimmten Stiftungen ist dies jedoch erwünscht, es muss aber darauf geachtet werden, dass gem. § 35 Abs 2 Z 2 PSG ein vollständig erfüllter Stiftungszweck den Stiftungsvorstand zwingt, die Auflösung der Privatstiftung zu initiieren.[254]

Generell kann jedoch festgehalten werden, dass die Definition des Stiftungszwecks auf das Verwalten bzw. die Anlage des Vermögens, das wirtschaftliche Fortbestehen der Privatstiftung und die Versorgung der Begünstigten abzielt.[255]

### 3.4.8 Die Begünstigten

Wie bereits im vorherigen Kapitel angedeutet wurde, muss der Stiftungszweck der Privatstiftung nach außen gerichtet sein. Aus diesem Grund werden Regelungen für Begünstigte üblicherweise durch den Stiftungszweck verankert und eine Privatstiftung ohne Begünstigte kann in weiterer Folge nicht ins Firmenbuch eingetragen werden – dies stellt somit einen Auflösungsgrund dar.[256]

Obwohl § 5 PSG den Wortlaut „Begünstigter" enthält, wird dort jedoch keine Definition des Begriffes angeführt, sondern nur festgestellt, auf welche Weise die Begünstigten zu bezeichnen sind.[257] Gem. § 5 PSG müssen die Begünstigten in der Stiftungserklärung beschrieben werden. Sollte dies nicht der Fall sein, sind die Begünstigten jene Personen, die vom Stiftungsvorstand dazu bestimmt wurden. Begünstigte können des Weiteren auch durch eine vom Stifter dazu berufene Stelle festgestellt werden.

Begünstigte einer Privatstiftung, auch Destinatäre genannt, können weder als GesellschafterInnen noch als EigentümerInnen des Vermögens der Privatstiftung bezeichnet

[252] Vgl. *Marschner* (2019), S 16.
[253] Vgl. *Arnold* (2013h), S 63.
[254] Vgl. *Marschner* (2019), S 17.
[255] Vgl. *Arnold* (2013h), S 63.
[256] Vgl. *Arnold* (2013i): Begünstigte einer Privatstiftung und Zuwendungen an diese: Allgemeines, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, S 213.
[257] Vgl. *Arnold* (2013a), S 119.

werden. Der Begriff Begünstigte stellt demnach Personen dar, die entweder Vorteile durch das Handeln der Stiftung erhalten oder Zuwendungen aus der Privatstiftung bekommen. Die Begünstigten einer eigennützigen Privatstiftung können sowohl natürliche und juristische Personen als auch alle vermögensrechtsfähigen Rechtsträger in- oder ausländischen Rechts sein.[258] Außerdem ist es möglich, als Stifter Begünstigter einer Privatstiftung zu sein.[259]

Die Stifter können die Begünstigten unter anderem konkret definieren (z. B. mein Sohn XY oder meine Tochter XY) oder sie objektiven Umständen (z. B. eigene Nachkommen der ersten Linie) unterstellen. Die Bestimmung der Begünstigten kann in weiterer Folge äußerst individualisiert gestaltet werden. So ist es etwa möglich, mehrere Begünstigte zu ernennen, den Beginn und das Ende der Begünstigtenstellung festzulegen, Bedingungen zum Erlangen der Begünstigtenstellung (z. B. nach erfolgreich abgeschlossener Ausbildung) zu definieren und die Nachfolgebestimmung von Begünstigten festzulegen. Folglich können auch die Art und Höhe der Zuwendung definiert werden.[260] Zusätzlich kann festgelegt werden, ob Zuwendungen nur einmalig oder wiederholt und mehrfach auftreten.[261]

Zuwendungen aus der Privatstiftung können entweder in Form von Geld- und Sachleistungen und/oder in Form von Nutzungsüberlassungen erfolgen. Außerdem müssen die Begünstigten der Annahme der Zuwendungen zustimmen, daher ist eine Aufdrängung von Zuwendungen nicht möglich.[262]

Darüber hinaus besitzen Begünstigte gem. § 30 Abs 1 PSG das Recht auf die Erteilung von Auskünften über die Erfüllung des Stiftungszwecks sowie das Recht auf die Einsichtnahme in den Jahresabschluss, Lagebericht, Prüfungsbericht, die Bücher, in die Stiftungsurkunde und die Stiftungszusatzurkunde. Abschließend ist noch der Begriff der *Letztbegünstigten* zu erwähnen, dabei handelt es sich gem. § 6 PSG um Personen, die das verbliebene Vermögen nach Abwicklung der Privatstiftung erhalten. Sollte die Privatstiftung durch einen Widerruf aufgelöst werden, wobei in der Stiftungserklärung keine gesonderte Vorkehrung dazu getroffen wurde, ist der Stifter selbst Letztbegünstigter.[263]

[258] Vgl. *Arnold* (2013i), S 213.
[259] Vgl. *Krickl* et al. (2017), S 221.
[260] Vgl. *Arnold* (2013j): Weitere Regelungen in der Stiftungserklärung, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, S 214.
[261] Vgl. *Arnold* (2013a), S 122.
[262] Vgl. *Arnold* (2013k): Zuwendungen, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, S 215.
[263] Vgl. *Kalss* (2017), Rz 7/129.

### 3.4.9 Dauer der Privatstiftung

Eine Privatstiftung kann grundsätzlich auf unbestimmte oder bestimmte Zeit errichtet werden. Wie zuvor erwähnt, muss die Dauer der Privatstiftung als zwingender Mindestinhalt in die Stiftungserklärung aufgenommen werden. Wird die Privatstiftung auf bestimmte Zeit errichtet, muss diese nach Ablauf der Dauer vom Stiftungsvorstand aufgelöst werden. Sollte die Privatstiftung jedoch auf unbestimmte Zeit errichtet werden, kann dennoch nicht von einem unbegrenzten zeitlichen Bestehen ausgegangen werden. Somit ist die Dauer der Privatstiftung, die überwiegend zur Versorgung von natürlichen Personen errichtet wurde, auf 100 Jahre begrenzt. Folglich ist die Privatstiftung nach Ablauf der 100 Jahre vom Stiftungsvorstand aufzulösen.[264] Die Dauer kann jedoch durch einen einstimmigen Fortsetzungsbeschluss der Letztbegünstigten um maximal weitere 100 Jahre verlängert werden.[265]

## 3.5 Organe der Privatstiftung

Im Vergleich zu Kapital- und Personengesellschaften kann die Privatstiftung als eigentümerloses Konstrukt bezeichnet werden und besitzt somit im juristischen Sinn weder Mitglieder noch EigentümerInnen. Somit stellt sich die Frage, ob dadurch ein erhebliches Kontrolldefizit entsteht bzw. ob der Privatstiftung eine leitende Kraft fehlt, die Einfluss und Kontrolle auf das Eigentum der Privatstiftung ausübt. Deshalb nennt der Gesetzgeber bestimmte Regelungen, um schlussendlich eine funktionierende Stiftungsorganisation bzw. Stiftungsgovernance zu gewährleisten.[266]

Das PSG sieht daher zwingend die Bildung eines Stiftungsvorstands und die Ernennung eines Stiftungsprüfers vor. Sollten bestimmte Umstände[267] eintreffen, muss die Privatstiftung auch über einen Aufsichtsrat verfügen.[268] Gem. § 14 Abs 2 PSG ist es dem Stifter möglich, weitere Stiftungsorgane zur Wahrung des Stiftungszwecks zu bilden. In der Praxis treten vor allem

[264] Vgl. *Arnold* (2013l): Auflösungsgründe und Auflösungsbeschluss, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, S 259.
[265] Vgl. *Arnold* (2013a), S 574.
[266] Vgl. *Kalss* (2017), Rz 7/60.
[267] Siehe dazu § 22 Abs 1 PSG.
[268] Vgl. *Arnold* (2013m): Organe einer Privatstiftung, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, S 119.

weitere Organe wie Familienräte, Beiräte, Gremien, Stifter- oder Begünstigtenversammlungen auf.[269]

Im Folgenden werden die einzelnen Organe näher beschrieben.

### 3.5.1 Stiftungsvorstand

Der Stiftungsvorstand muss sich gem. § 15 Abs 1 PSG aus mindestens drei Mitgliedern zusammensetzen. Dabei müssen zwei dieser drei Mitglieder ihren gewöhnlichen Aufenthalt in der EU bzw. in Vertragsstaaten des EWR haben. In der Stiftungserklärung kann auch eine höhere Anzahl von Stiftungsvorstandsmitgliedern bestimmt werden, solange die Untergrenze von drei Mitgliedern nicht unterschritten wird. Ziel dieses Sechs-Augen-Prinzips (mindestens drei Vorstandsmitglieder) ist die Gewährleistung einer internen und wechselseitigen Kontrolle innerhalb des Stiftungsvorstands.[270] Des Weiteren müssen Mitglieder des Stiftungsvorstands die volle Geschäftsfähigkeit besitzen und es können unter anderem nur natürliche Personen bestellt werden. Das PSG sieht darüber hinaus einen speziellen Ausschluss bzw. eine Unvereinbarkeit eines gewissen Personenkreises vor.[271]

Gem. § 15 Abs 2 PSG *„können ein Begünstigter, dessen Ehegatte, dessen Lebensgefährte sowie Personen, die mit dem Begünstigten in gerader Linie oder bis zum dritten Grad der Seitenlinie verwandt sind, sowie juristische Personen nicht Mitglieder des Stiftungsvorstands sein.“*

Der Ausschluss jenes genannten Personenkreises soll die Objektivität des Stiftungsvorstands bei dem Ausführen der Tätigkeiten gewährleisten und dadurch auch Interessenkonflikte abwenden.[272] Auch der Stifter selbst kann Mitglied im Stiftungsvorstand sein, jedoch tritt der Stifter in der Praxis häufig als Begünstigter auf und gehört in der Regel dem genannten Personenkreis (gem. § 15 Abs 2) an, sodass dieser automatisch als Stiftungsvorstandsmitglied ausgeschlossen wird.[273]

Der erste Stiftungsvorstand gem. § 15 Abs 4 PSG wird vom Stifter bestellt. Wie bereits erwähnt wurde, kann der Stifter Regelungen über die Bestellung, Abberufung, Funktionsdauer und

[269] Ebd.
[270] Vgl. *Marschner* (2019), S 43.
[271] Vgl. *Arnold* (2013n): Stiftungsvorstand, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, S 120.
[272] Ebd.
[273] Vgl. *Marschner* (2019), S 49.

Vertretungsbefugnis der Stiftungsvorstandsmitglieder in der Stiftungserklärung verankern. Sollte die Stiftungserklärung jedoch keine der genannten Regelungen über die Bestellung der Stiftungsvorstandsmitglieder enthalten, muss die Bestellung gemäß § 27 Abs 1 PSG durch das Firmenbuchgericht vollzogen werden.[274] Das Firmenbuchgericht muss ebenfalls die Abberufung vollziehen, wenn keine Personen zur Abberufung in der Stiftungserklärung genannt wurden.[275]

Gem. § 27 Abs 2 PSG muss das Firmenbuchgericht nun Stiftungsvorstandsmitglieder abberufen, wenn die Stiftungserklärung dies vorsieht oder ein anderer relevanter Grund[276] dafür vorliegt. Überdies enthält das PSG keine Regelungen über die Höchstdauer der Funktionsperiode von Stiftungsvorstandsmitgliedern. Dem Stifter ist es somit möglich, individuell die Funktionsperiode (z. B. fixe Funktionsdauer, Ober- und Untergrenzen der Funktionsdauer) in der Stiftungsurkunde festzulegen.[277]

Die Haftung der Mitglieder eines jeden Privatstiftungsorgans ist in § 29 PSG geregelt. Demnach haftet jedes Mitglied eines Stiftungsorgans für den aus seiner schuldhaften Pflichtverletzung entstandenen Schaden. Gem. § 17 Abs 2 PSG haben die Mitglieder des Stiftungsvorstands ihre Aufgaben sparsam und mit der Sorgfalt eines gewissenhaften Geschäftsleiters zu erfüllen. Die Überprüfung der Sorgfaltspflicht richtet sich nicht nach den Fähigkeiten des Vorstands, sondern nach der auszuführenden Aufgabe. Folglich haftet ein Vorstandsmitglied auch dann, wenn es die zu erfüllenden Tätigkeiten nicht vollziehen kann. Demnach ist es essenziell, vor dem Antritt des Mandats die eigenen Fähigkeiten mit den Anforderungen an die Vorstandsmitglieder zu vergleichen. Sollten jedoch spezielle fachspezifische Fragen auftreten, kann der Stiftungsvorstand auch Expertinnen und Experten und Sachverständiger zur Beratung heranziehen. Außerdem haftet ein Vorstandsmitglied nur durch sein eigenes Verschulden und nicht durch das Verschulden anderer Mitglieder oder dritter Parteien.[278]

Gem. § 28 PSG wählt der Vorstand schließlich aus seiner Mitte einen Vorsitzenden und mindestens eine/n StellvertreterIn aus. Die Beschlüsse werden mit einfacher Mehrheit befasst, bei Stimmengleichheit ist die Stimme des Vorsitzenden ausschlaggebend. Grundsätzlich sind

[274] Vgl. ebd., S 43.
[275] Vgl. ebd., S 56.
[276] Als Gründe werden gem. § 27 Abs 2 PSG eine grobe Pflichtverletzung, die Unfähigkeit zur ordnungsgemäßen Erfüllung der Aufgaben und die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens über das Vermögen des Mitglieds, die Abweisung eines solchen Insolvenzverfahrens mangels kostendeckenden Vermögens sowie die mehrfache erfolglose Exekution in dessen Vermögen, genannt.
[277] Vgl. *Arnold* (2013n), S 126.
[278] Vgl. ebd., S 144.

die Stiftungsvorstandsmitglieder nur gemeinschaftlich vertretungsbefugt. In die Stiftungserklärung können jedoch auch andere Bestimmungen aufgenommen werden. Es können bspw. eine kollektive Vertretung (z. B. durch zwei von drei Mitgliedern) oder eine selbstständige Vertretung (z. B. Vertretungsbefugnis durch eine Person oder alle Mitglieder haben eine selbstständige Vertretungsbefugnis) in der Stiftungserklärung verankert werden.[279]

Wie bereits angedeutet wurde, liegen die hauptsächlichen Aufgaben des Vorstands gem. § 17 Abs 1 PSG in der Verwaltung und Vertretung der Privatstiftung und schlussendlich in der Erfüllung des Stiftungszwecks. Der Stiftungsvorstand kann sozusagen als Geschäftsführungs- und Vertretungsorgan der Privatstiftung angesehen werden. Aufgrund der Eigenschaft, dass die Privatstiftung nicht selbst handlungsfähig ist, muss der Stiftungsvorstand die Gewährleistung aller gesetzlichen und vertraglichen Verpflichtungen der Privatstiftung ermöglichen.[280] Gem. § 17 Abs 2 PSG darf der Stiftungsvorstand außerdem Leistungen an Begünstigte zur Erfüllung des Stiftungszwecks nur dann vornehmen, wenn dadurch Gläubigeransprüche der Privatstiftung nicht verletzt werden. Hierbei kann nochmals die Relevanz der Definition des Stiftungszwecks genannt werden, da der Stiftungszweck eine gewisse Bandbreite der auszuführenden Tätigkeiten des Vorstands vorgibt. Sollten Stiftungszwecke auf die Werterhaltung von Vermögen abzielen und dadurch auch mit dementsprechenden Zuwendungen an Begünstigte gekoppelt sein, kann dies zu einer unlösbaren Herausforderung führen. Die Vermögenserhaltung einer Privatstiftung, die Anteile an einem Unternehmen besitzt, ist bspw. von nicht beeinflussbaren Faktoren, wie der Marktentwicklung, abhängig. Dies kann dazu führen, dass Stiftungsvorstände den Stiftungszweck nicht erfüllen können und somit eine Auflösung der Privatstiftung droht. Des Weiteren erschwert ein nicht erfüllbarer Stiftungszweck die Suche nach geeigneten Vorstandsmitgliedern.[281]

[279] Vgl. ebd., S 131.
[280] Vgl. ebd., S 140.
[281] Vgl. *Burger-Scheidlin* (2019a): Formulierung von Stiftungsurkunden, in: *Nueber, M.; Gass, M.* (Hrsg.): Konfliktlösung in Privatstiftungen: Prävention – Gericht – Schiedsgericht – ADR, S 20.

### 3.5.2 Stiftungsprüfer

Der Stiftungsprüfer stellt das zweite zwingende Organ der Privatstiftung dar. Dem Stiftungsprüfer soll dabei hauptsächlich eine Kontrollfunktion zukommen, er kontrolliert unabhängig die Tätigkeiten des Stiftungsvorstands.[282] Der Tätigkeitsbereich des Stiftungsprüfers kann dabei mit dem Tätigkeitsbereich des Abschlussprüfers einer Kapitalgesellschaft verglichen werden.[283]

Als Stiftungsprüfer dürfen gem. § 20 Abs 2 PSG nur beeidete WirtschaftsprüferInnen und SteuerberaterInnen oder beeidete BuchprüferInnen bestellt werden. Außerdem darf der Stiftungsprüfer gem. § 20 Abs 3 PSG „*weder Begünstigter noch Mitglied eines anderen Stiftungsorgans, noch Arbeitnehmer der Privatstiftung, noch in einem Unternehmen beschäftigt sein, auf das die Privatstiftung maßgeblichen Einfluß nehmen kann, noch eine dieser Stellungen in den letzten drei Jahren innegehabt haben, noch zusammen mit einer ausgeschlossenen Person seinen Beruf ausüben, noch ein naher Angehöriger (§ 15 Abs 2) einer ausgeschlossenen Person sein.* “[284]

Verfügt die Privatstiftung über einen Aufsichtsrat, muss dieser die Bestellung des Stiftungsprüfers vollziehen. Da jedoch die meisten Privatstiftungen nicht über einen Aufsichtsrat verfügen, erfolgt die Bestellung durch das Firmenbuchgericht.[285] Durch entsprechende Bestimmungen in der Stiftungsurkunde ist es auch möglich, den Stiftungsprüfer durch den Stifter oder den Stiftungsvorstand dem Gericht vorzuschlagen. Das Gericht muss diesen Vorschlag nicht zwingend annehmen, jedoch wird in der Praxis dem vorgeschlagenen Stiftungsprüfer meistens zugestimmt.[286]

Die Funktionsperiode des Stiftungsprüfers kann entweder auf bestimmte Zeit in der Stiftungsurkunde festgelegt werden oder auf unbestimmte Zeit erfolgen. Die Bestimmungen zur Abberufung sind in § 27 Abs 2 PSG normiert und wurden bereits im vorherigen Kapitel erwähnt. Darüber hinaus ist es möglich, das Amt durch Vorliegen eines plausiblen Grundes zu kündigen.[287] Außerdem kann eine Privatstiftung nur über einen Stiftungsprüfer verfügen.[288]

---

[282] Vgl. ebd., S 21.
[283] Vgl. *Arnold* (2013o): Stiftungsprüfer, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, S 147.
[284] *Arnold* (2013o), S 147.
[285] Ebd.
[286] Vgl. *Marschner* (2019), S 71.
[287] Vgl. *Arnold* (2013o), S 148.
[288] Vgl. *Kalss* (2017), Rz 7/100.

Der Aufgabenbereich des Stiftungsprüfers wird in § 21 PSG festgelegt. Gem. § 21 Abs 1 PSG hat der Stiftungsprüfer den Jahresabschluss einschließlich der Buchführung sowie den Lagebericht innerhalb von drei Monaten ab Vorlage zu prüfen. Des Weiteren wird geprüft, ob der Stiftungszweck der Stiftungserklärung auch eingehalten bzw. wirklich verfolgt wurde. Hinzu kommt die Überprüfung, ob der Lagebericht und der Jahresabschluss mit dem vorgegebenen Stiftungszweck übereinstimmen.[289] Da der Vorstand im Lagebericht angeben muss, wie der Stiftungszweck in jenem Geschäftsjahr eingehalten wurde, ist dies in weiterer Folge vom Stiftungsprüfer zu überprüfen. Sollten nun Ungereimtheiten bezüglich der Zweckerfüllung im Lagebericht auftreten, muss dies vom Stiftungsprüfer festgehalten werden.[290] Dabei werden auch die Zuwendungen an die Begünstigten überprüft und es wird kontrolliert, ob diese laut Stiftungserklärung dem Stiftungszweck dienen.[291]

Die Kontrolltätigkeit des Stiftungsprüfers soll dementsprechend fortlaufend und nicht nur im Zuge der Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts vollzogen werden. Demnach hat der Stiftungsprüfer die Einhaltung des Stiftungszwecks und die Sorgfaltspflicht des Stiftungsvorstands regelmäßig zu überprüfen.[292] Überdies ist der Stiftungsprüfer befugt, eine Sonderprüfung gem. § 31 PSG einzuleiten und eine gerichtliche Abberufung von Stiftungsorganmitgliedern nach § 27 PSG zu beantragen.[293]

### 3.5.3 Aufsichtsrat

Die Privatstiftung muss gem. § 22 Abs 1 PSG über einen Aufsichtsrat verfügen, wenn mehr als 300 ArbeitnehmerInnen in der Privatstiftung beschäftigt werden, die Privatstiftung inländische Kapitalgesellschaften oder inländische Genossenschaften einheitlich leitet oder beherrscht (über 50 %) und in beiden Fällen die Anzahl der ArbeitnehmerInnen dieser Gesellschaften eine Anzahl von 300 übersteigt. In der Praxis kommt dem Aufsichtsrat jedoch fast keine Bedeutung zu, da die Privatstiftung keine gewerbsmäßige Tätigkeit vollziehen kann.[294] Daher konnten zum

[289] Vgl. *Burger-Scheidlin* (2019a), S 21 f.
[290] Vgl. *Arnold* (2013a), S 381.
[291] Vgl. *Burger-Scheidlin* (2019a), S 22.
[292] Vgl. *Arnold* (2013a), S 382.
[293] Vgl. *Arnold* (2013o), S 149.
[294] Vgl. *Burger-Scheidlin* (2019b): Fakultative Organe, in: *Nueber, M.; Gass, M.* (Hrsg.): Konfliktlösung in Privatstiftungen: Prävention – Gericht – Schiedsgericht – ADR, S 35; *Arnold* (2013p): Aufsichtsrat, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, S 151.

31.12.2012 nur 27 Privatstiftungen (von 3289 Privatstiftungen) einen Aufsichtsrat vorweisen.[295]

Der Aufsichtsrat muss gem. § 23 Abs 1 PSG aus mindestens drei natürlichen Personen bestehen. Hier können wiederum auch bestimmte Ober- und Untergrenzen an Mitgliedern festgelegt werden.[296] Gem. § 23 Abs 2 1. Satz PSG dürfen die Mitglieder des Aufsichtsrats und deren Angehörige (iSd § 15 Abs 2) nicht zugleich dem Stiftungsvorstand angehören oder Stiftungsprüfer sein. Außerdem dürfen Begünstigte oder deren Angehörige (iSd § 15 Abs 2) nicht die Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder stellen.[297]

Die Bestellung des ersten Aufsichtsrats erfolgt durch den Stifter selbst oder gegebenenfalls durch den Stiftungskurator. Ansonsten werden die Mitglieder des Aufsichtsrats vom Gericht gem. § 24 Abs 1 PSG bestellt. Die Stiftungsurkunde kann hierbei wiederum Regelungen zur Bestellung, Abberufung und Funktionsdauer der Mitglieder enthalten.[298]

Der Aufgabenbereich des Aufsichtsrats umfasst grundsätzlich die Überwachung der Geschäftsführung und der Gebarung des Stiftungszwecks[299], ihm kommt somit eine Stellung als allgemeines Überwachungsorgan zu.[300]

Des Weiteren besitzen die Mitglieder des Aufsichtsrats das Recht auf Auskunft (von Berichten, Informationen etc.) durch den Stiftungsvorstand, außerdem kann Einblick in Bücher und Schriften der Privatstiftung genommen werden. Folgende Geschäfte benötigen die Zustimmung des Aufsichtsrats:

- Veräußerung und Erwerb von Beteiligungen,
- Veräußerung, Erwerb und Belastung von Liegenschaften sowie
- Aufnahme von Anleihen, Darlehen und Krediten und Gewährung von Darlehen und Krediten etc.[301]

[295] Vgl. *Arnold* (2013p), S 152.
[296] Ebd.
[297] Vgl. ebd., S 153; außerdem dürfen gem. § 23 PSG, Personen die in zehn Privatstiftungen Mitglied des Aufsichtsrats oder eines vergleichbaren Organs sind, nicht dem Aufsichtsrat angehören; dies gilt auch für Personen, die von Begünstigten oder deren Angehörigen (iSd § 15 Abs 2) mit der Wahrnehmung ihrer Interessen im Aufsichtsrat beauftragt wurden.
[298] Vgl. *Kalss* (2017), Rz 7/102.
[299] Vgl. *Arnold* (2013p), S 154.
[300] Vgl. *Kalss* (2017), Rz 7/103.
[301] Vgl. *Arnold* (2013p), S 152.

### 3.5.4 Weitere Organe

Wie bereits eingangs erwähnt wurde, ist es dem Stifter möglich, gem. § 14 Abs 2 PSG ein oder mehrere Stiftungsorgane zur Wahrung des Stiftungszwecks zu bilden.[302] Demnach besitzen rund 66 % aller Privatstiftungen mindestens ein weiteres Organ und 18 % ermöglichten sich zusätzlich die Option auf Errichtung eines weiteren Organs.[303]

Es gibt grundsätzlich keine Vorschriften zur Bezeichnung der Organe, jedoch darf die gewählte Bezeichnung nicht irreführend sein. Die am häufigsten auftretenden Bezeichnungen sind *„Familienrat“*, *„Stifterversammlung“*, *„Begünstigtenversammlung“* oder *„Beirat“*.[304]

In weiterer Folge kann auch der Aufgabenbereich frei gewählt werden, nur der Eingriff in eine explizit zugewiesene Tätigkeit eines anderen Organs (bspw. in die Geschäftsführung des Vorstands) ist untersagt. In der Regel werden den fakultativ errichteten Organen Beratungs- und Anhörungsrechte, Überwachungs- und Kontrollaufgaben und die Möglichkeit zur Bestellung und Abberufung der Stiftungsvorstandsmitglieder aufgetragen bzw. ermöglicht. Außerdem ist es möglich, die Mitgliederzahl in der Stiftungsurkunde frei zu bestimmen, da keine bestimmte Untergrenze gegeben ist.[305]

An dieser Stelle ist außerdem die Organbezeichnung von Bedeutung. Ein freiwillig errichtetes Gremium (z. B. ein Beirat) kann laut PSG nur als Organ bezeichnet werden, wenn die Bezeichnung des Gremiums und die Aufgaben bzw. Kompetenzen in der Stiftungsurkunde festgelegt werden.[306] Somit ist die Organstellung eines Gremiums von den übertragenen Aufgaben abhängig. Demnach müssen dem Gremium, *„Einflussmöglichkeiten auf die Willensbildung, die Leitung bzw. die Überwachung des Stiftungsvorstands zukommen.“*[307] Das Gremium kann nur auf diese Weise eine Organstellung erlangen.[308]

Sollte dies nicht der Fall sein, kann von einem geheimen Gremium (fakultativem Gremium) gesprochen werden, das nach PSG keine Organstellung erlangt. Dies hat zur Folge, dass dieses

[302] Vgl. *Arnold* (2013q): Weitere Organe (Beirat, Stifterversammlung etc.), in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, S 156.
[303] Vgl. *Arnold* (2005): Der Beirat einer Privatstiftung, in: Aufsichtsrat aktuell, S 4.
[304] Vgl. *Arnold* (2013q), S 156.
[305] Vgl. ebd., S 156.
[306] Vgl. OGH 8.5.2013, 6 Ob 42/13i.
[307] *Arnold* (2013q), S 157.
[308] Ebd.

Gremium und dessen Mitglieder nicht über Kontrollkompetenzen – wie das Recht auf eine Sonderprüfung vor Gericht – verfügen.[309]

Folglich wird nun zwischen einem fakultativen Organ bzw. einem fakultativen Gremium unterschieden.

### 3.5.5 Fakultatives Organ (Beirat)

Bei fakultativ errichteten Organen ist der Beirat am häufigsten vorzufinden.[310] Dieser Beirat besteht zumeist aus Mitgliedern der Stifterfamilie und deren Vertrauten. Um nun eine Art Kontrolle über die Tätigkeiten des Stiftungsvorstands zu erlangen, werden dem Beirat bestimmte Kompetenzen zugesprochen. Sollten dem Beirat Aufsichtsrat ähnelnden Kontroll- und Einflussmöglichkeiten (z. B. Kontroll- und Einsichtsrechte oder zustimmungspflichtige Geschäfte) zugewiesen werden, kann von einem aufsichtsratsähnlichen Beirat gesprochen werden.[311]

Ist ein aufsichtsratsähnlicher Beirat errichtet, gelten auch die Regelungen zur Besetzung des Aufsichtsrats.[312] Demnach kann ein aufsichtsratsähnlicher Beirat nicht mehrheitlich aus Begünstigten der Privatstiftung, deren nahen Angehörigen oder von ihnen mit der Wahrung ihrer Interessen beauftragten Personen bestehen.[313]

Entscheidend dafür war die *„Beirats-Entscheidung"*[314] des OGH vor dem Budgetbegleitgesetz 2011, was die eben genannte Einschränkung bei der Besetzung eines Aufsichtsrats für den aufsichtsratsähnlichen Beirat bestätigte. Dies führte wiederum zu erheblichen Unsicherheiten und Schwierigkeiten für die Gestaltung des Beirats in der Praxis.[315]

Somit muss in weiterer Folge entschieden werden, ob ein Beirat mit umfangreichen Kompetenzen (ohne mehrheitliche Beteiligung durch Begünstigte) oder ein Beirat mit beschränkten Kompetenzen (mit mehrheitlicher Beteiligung durch Begünstigte) bestellt wird. Wird letzteres gewünscht, sollten dem Beirat Konsultationsmöglichkeiten und

[309] Vgl. *Arnold* (2013a), S 217.
[310] Vgl. *Burger-Scheidlin* (2019b), S 38; *Arnold (*2005), S 4.
[311] Vgl. *Burger-Scheidlin* (2019b), S 38.
[312] Vgl. OGH 28.8.2014, 6 Ob 103/14m; *Zollner* (2011): Die eigennützige Privatstiftung aus dem Blickwinkel der Stiftungsbeteiligten, S 355.
[313] Vgl. *Burger-Scheidlin* (2019b), S 38.
[314] Vgl. OGH 5.8.2009, 6 Ob 42/09h.
[315] Vgl. *Arnold* (2013q), S 159 f.

Vorschlagsrechte gegenüber dem Stiftungsvorstand zukommen. Außerdem muss generell beachtet werden, dass die Bestellung eines Organs durch das Gericht erfolgt, sollten keine Regelungen in der Stiftungsurkunde vorgenommen werden. Deshalb sollte die Bestellung eines Beirats schon in der Stiftungsurkunde geregelt werden.[316]

Ein Organ muss einen Vorsitzenden bestimmen, wenn es aus mehr als drei Mitgliedern besteht. Diesem Vorsitzenden kommt bei Stimmengleichheit ein Dirimierungsrecht zu, wobei in der Stiftungsurkunde das Dirimierungsrecht ausgeklammert werden kann.[317]

### 3.5.6 Fakultatives Gremium

Wie bereits eingangs erwähnt wurde, kann auch ein fakultatives Gremium errichtet werden, das keine Organstellung laut PSG einnimmt. In der Praxis nimmt hierbei die Begünstigtenversammlung eine besondere Stellung ein. Jenes fakultative Gremium kann sich als vorteilhaft erweisen, da in der Stiftungszusatzurkunde individuelle Bestimmungen zur Zusammenstellung des Gremiums verankert werden können. Somit entsteht ein „*geheimes Organ"*, da die Stiftungszusatzurkunde nicht öffentlich zugänglich ist.[318]

Die Errichtung einer Begünstigtenversammlung kann auch eingesetzt werden, um die Kommunikation zwischen dem Stiftungsvorstand, dem eventuellen Beirat, dem Stiftungsprüfer und der Vielzahl von Begünstigten zu erleichtern. Außerdem können Begünstigte gewisse Begünstigtenrechte durch die Begünstigtenversammlung einfordern – hier werden bspw. Einsichts- und Kontrollrechte genannt. Der Stiftungsvorstand soll daher im Rahmen der Begünstigtenversammlung den Bericht über die Geschäftsgebarung des letzten Geschäftsjahres vorzeigen. Des Weiteren können Begünstigte auch gewisse Fragerechte während der Versammlung einfordern, in der Regel ist der Stiftungsprüfer bei diesen anzutreffen, um auf potenzielle Fragen der Begünstigten einzugehen. Die Begünstigtenversammlung kann somit zielführend eingesetzt werden, um die Begünstigten über die Entwicklung und die Geschäftsgebarung der Privatstiftung aufzuklären. Auf diese Weise soll schließlich eine effektive Kommunikation zwischen den Organen bzw. Gremien entstehen und der

[316] Vgl. *Burger-Scheidlin* (2019b), S 38 f.
[317] Vgl. *Arnold* (2013a), S 480.
[318] Vgl. *Burger-Scheidlin* (2019b), S 39 f.

Stiftungsvorstand bzw. der Stiftungsprüfer werden nicht durch vereinzelte Fragen der Begünstigten gestört.[319]

## 3.6 Beendigung der Privatstiftung

Die Auflösungsgründe der Privatstiftung sind in § 35 Abs 1 PSG festgehalten. Gem. § 35 Abs 1 PSG wird die Privatstiftung aufgelöst, wenn:

- Der vorgesehene Zeitraum in der Stiftungserklärung abgelaufen ist;
- ein Konkursverfahren bezüglich des Vermögens der Privatstiftung eröffnet wird;
- ein Antrag auf das Konkursverfahren mangels benötigter Masse abgelehnt wurde;
- ein einstimmiger Auflösungsbeschluss vom Stiftungsvorstand beschlossen wird;
- die Auflösung durch das Gericht beschlossen wird.

Des Weiteren muss der Stiftungsvorstand einen einstimmigen Auflösungsbeschluss fassen, wenn gem. § 35 Abs 2 PSG:

- Ein Widerruf des Stifters vorliegt;
- der Stiftungszweck erreicht wurde oder nicht mehr erreicht werden kann;
- eine nicht gemeinnützige Privatstiftung, deren überwiegender Zweck die Versorgung von natürlichen Personen ist, 100 Jahre gedauert hat, es sei denn, dass alle Letztbegünstigten einstimmig beschließen, die Privatstiftung für einen weiteren Zeitraum, längstens jedoch jeweils für 100 Jahre, fortzusetzen;
- die Stiftungserklärung enthält weitere Auflösungsgründe.[320]

Sollte kein Auflösungsbeschluss durch den Stiftungsvorstand stattfinden, obwohl dafür Gründe vorliegen, kann gem. § 35 Abs 3 PSG auch das Gericht eine Auflösung durchsetzen. Diesen gerichtlichen Antrag zur Auflösung kann jedes Mitglied eines Stiftungsorgans, jeder

[319] Ebd.
[320] Vgl. *Arnold* (2013l), S 258.

Begünstigte oder Letztbegünstigte, jeder Stifter und jeder der in der Stiftungserklärung dazu bewilligt wurde, beim Gericht anmelden.[321]

Durch Eintragung ins Firmenbuch wird die Auflösung wirksam und die Abwicklung folgt direkt im Anschluss.[322] Dabei ist die Abwicklung durch den Stiftungsvorstand zu vollziehen und zu diesem Zeitpunkt dürfen den Begünstigten keine weiteren Zuwendungen zukommen.[323]

Zunächst hat gem. § 36 Abs 1 PSG der Stiftungsvorstand die Gläubiger der Privatstiftung mit dem Hinweis auf die Auflösung aufzufordern, ihre Ansprüche spätestens innerhalb eines Monats nach Veröffentlichung der Aufforderung anzumelden. Diese Aufforderung an die Gläubiger ist in der Wiener Zeitung ohne Verzug zu veröffentlichen. An dieser Stelle ist das sogenannte „Sperrjahr" zu erwähnen, das zur Folge hat, dass Zuwendungen an Letztbegünstigte erst nach einem Jahr (ab dem Gläubigeraufruf) geltend gemacht werden können. Sind die anfallenden Verbindlichkeiten an die Gläubiger getilgt, so steht das übriggebliebene Vermögen den Letztbegünstigten zu.[324]

Letztbegünstigte sind gem. § 6 PSG Personen, die das verbliebene Vermögen nach Abwicklung der Privatstiftung erhalten. Sollte die Privatstiftung bezüglich eines Widerrufs aufgelöst werden, wobei in der Stiftungserklärung keine gesonderte Vorkehrung dazu getroffen wurde, so ist der Stifter selbst Letztbegünstigter.[325]

Treten mehrere Letztbegünstigte auf, ist die Verteilung des Vermögens gem. § 36 Abs 5 PSG nach Köpfen zu vollziehen. Außerdem kommt das Vermögen der Republik Österreich zu, wenn gem. § 36 Abs 3 PSG keine Letztbegünstigten vorhanden sind, diese die Annahme verweigern und keine anderen Regelungen in der Stiftungserklärung festgehalten wurden.[326]

Ist die Abwicklung nun vollzogen, muss die Privatstiftung gelöscht werden und die Letztbegünstigten erhalten im Zuge dessen die Schlussrechnung. Der Stiftungsvorstand muss anschließend die Anmeldung des Schlusses der Abwicklung in das Firmenbuch eintragen und die Privatstiftung kann dementsprechend gelöscht werden.[327]

---

[321] Vgl. ebd., S 259.
[322] Ebd.
[323] Vgl. *Arnold* (2013a), S 584.
[324] Vgl. *Marschner* (2019), S 94.
[325] Vgl. *Kalss* (2017), Rz 7/129.
[326] Vgl. *Arnold* (2013r): Letztbegünstigte, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, S 260.
[327] Vgl. *Marschner* (2019), S 95.

## 3.7 Anzahlmäßige Entwicklung der Privatstiftung

Nachdem die Privatstiftung detailliert beschrieben wurde, soll dieses Kapitel einen kurzen Überblick über die anzahlmäßige Entwicklung der Privatstiftung in Österreich bieten. In weiterer Folge entsteht auch eine Überleitung zu den Kapiteln der steuerlichen Entwicklung der Privatstiftung bzw. deren generellen Besteuerung.

Die Gründe des Gesetzgebers zur Einführung des PSG im Jahr 1993 und der damit neu entstehenden Rechtsform Privatstiftung wurden bereits in Kapitel 3.2 genannt.

Waren zu Beginn noch rein steuerliche Motive zur Gründung einer Privatstiftung ausschlaggebend, hat dies durch die erheblichen steuerlichen und abgabenrechtlichen Änderungen im Laufe der Jahre wesentlich nachgelassen.[328]

Dies spiegelt sich somit auch in der anzahlmäßigen Entwicklung der Privatstiftungen über die Jahre wider. Die Entwicklung bzw. Anzahl der Privatstiftungen, die in das Firmenbuch eingetragen wurden, sind auf Abbildung 9 zu erkennen. Bis zum Stichtag am 31.12.2012 wurden insgesamt 3 289 Privatstiftungen in das Firmenbuch eingetragen. Besonders im Zeitraum zwischen 1993 und 2000 konnte ein starker Anstieg an Neugründungen erkannt werden, der bereits damals die Relevanz der neuen Rechtsform verdeutlichte.[329]

[328] Vgl. *Arnold* (2013c), S 27.
[329] Vgl. *Arnold* (2013a), S 8.

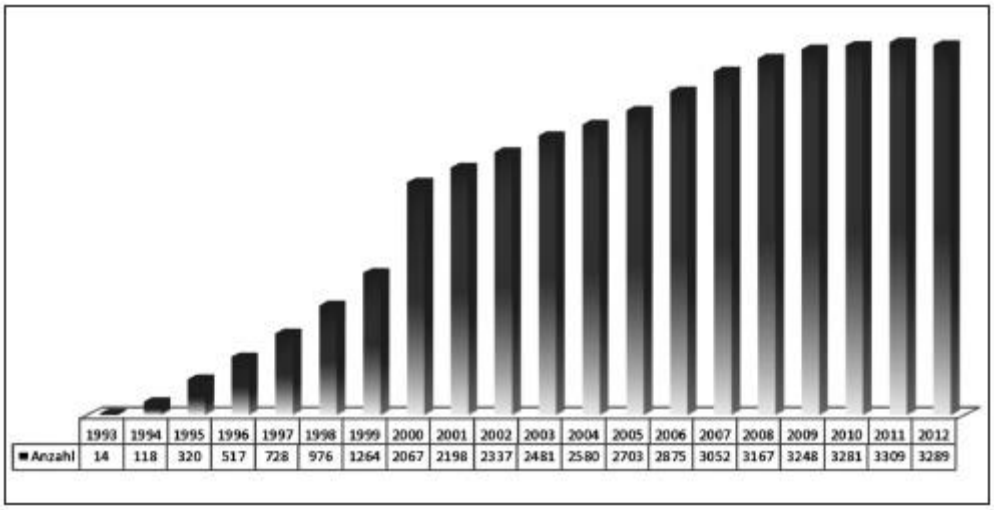


Abbildung 9: Anzahl Privatstiftungen (1993-2012)

Quelle: *Arnold* (2013a), S 8.

Dabei konnte im Jahr 2000 ein einmaliger Höchstwert von 803 Neugründungen festgestellt werden. Dieser „Gründungsboom“ bzw. die rasante Entwicklung bis zum Jahr 2001 ist den vorteilhaften steuerlichen Rahmenbedingungen zuzuschreiben.[330]

Durch die veränderten steuerlichen Rahmenbedingungen ab dem Jahr 2001 kam es zu einer wesentlichen Abnahme der Neugründungen und die jährliche Anzahl der im Firmenbuch eingetragenen Privatstiftungen pendelte sich auf ca. 150 ein. Im Zeitraum zwischen 2009 und 2012 kam es jedoch zu einem weiteren verstärkten Rückgang von Neugründungen. Im Jahr 2012 waren sogar erstmalig mehr Auflösungen als Neueintragungen zu erkennen (2012 wurden nur 52 Privatstiftungen gegründet bzw. 75 gelöscht).[331]

Dies ist wiederum auf steuerliche Novellen (siehe Kapitel 3.8) und auf die beschränkte Beeinflussung der Begünstigten auf die Privatstiftung bzw. dieser Organe zurückzuführen. Zur Löschung der ersten Privatstiftung kam es bereits im Jahr 1999. Dabei wurden bereits insgesamt 360 Privatstiftungen gelöscht (siehe dazu Abbildung 10).[332]

[330] Vgl. *Kalss* et al. (2014), S 16.
[331] Vgl. *Arnold* (2013a), S 8.
[332] Vgl. ebd., S 9.

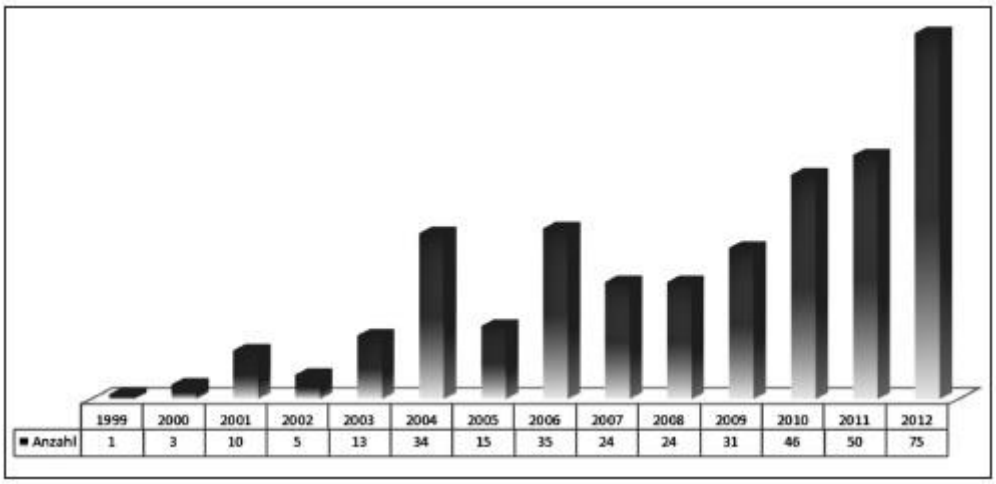


Abbildung 10: Löschung von Privatstiftungen (1999-2012)

Quelle: *Arnold* (2013a), S 9.

Darüber hinaus besteht ein gewisser Konsens, dass die Anzahl der Firmenbucheintragungen von Privatstiftungen zukünftig weiter rückläufig (speziell im Vergleich zu den 1990er Jahren) sein wird. Die Gründe dafür sind einerseits die sich verändernden steuerrechtlichen Rahmenbedingungen bzw. PSG-Novellen, andererseits wurde das Vermögen zahlreicher österreichischer Familienunternehmen bereits in Privatstiftungen eingebracht. Abschließend ist noch zu erwähnen, dass ein wesentlicher Anteil der Privatstiftungen eigennützige Zwecke verfolgt – demnach zielen nur 10 % der Privatstiftungen auf gemeinnützige Zwecke ab.[333]

## 3.8 Steuerliche Veränderungen der Privatstiftung

Die im vorherigen Kapitel angedeuteten steuerlichen Veränderungen werden nun in zeitlicher Reihenfolge dargestellt. Abschließend soll durch Aufzeigen dieser Veränderungen auch ein besseres Verständnis für die anzahlmäßige Entwicklung der Neugründungen ermöglicht werden.

Dabei kam es 1996 bereits zur ersten Änderung, da fiktive Zuwendungen bei gemischten Schenkungen ab diesem Zeitpunkt als steuerpflichtig angesehen wurden.[334] Das Jahr 2001 stellt schließlich ein weiteres einschneidendes Ereignis bezüglich steuerlicher Veränderungen der

[333] Vgl. *Schneider* et al. (2010): Die Rolle der Gemeinnützigkeit in Österreichischen Stiftungen, S 10 f.
[334] Vgl. *Marschner* (2019), S 166.

Privatstiftung dar. Mit der Einführung des Budgetbegleitgesetzes 2001 wurde die Zwischensteuer in Höhe von 12,5 % für die Gewinne aus der Veräußerung von Kapitalvermögen innerhalb der Privatstiftung lanciert. Bis zum Jahr 2000 waren diese Gewinne steuerbefreit.[335] Besonders aus diesem Grund konnte ein erheblicher Rückgang an Neugründungen ab dem Jahr 2001, wie im vorherigen Kapitel erwähnt, beobachtet werden.[336]

Des Weiteren wurde im Jahr 2008 durch das Auslaufen des Erbschaftssteuergesetzes (ErbStG) eine Stiftungseingangssteuer (i.H.v. 2,5 %) für Zuwendungen an die Privatstiftung eingeführt. Außerdem wurden durch das Schenkungsmeldegesetz 2008 die steuerlichen Rahmenbedingungen der Begünstigten zusätzlich erschwert und Folgestiftungen unterlagen erstmalig der Ertragsbesteuerung.[337] Im Jahr 2011 wurde dann durch die Einführung des Budgetbegleitgesetzes der Zwischensteuersatz von 12,5 % auf 25 % verdoppelt.[338]

In weiterer Folge wurde durch das erste Stabilisierungsgesetz 2012 die allgemeine Besteuerung bei der Veräußerung von Grundstücken, unabhängig von der zehnjährigen Spekulationsfrist, eingeführt. Somit unterlagen Grundstücksveräußerungen in oder aus der Privatstiftung einer zusätzlichen Zwischenbesteuerung. Abschließend wurde durch das Steuerreformgesetz 2015/16 die Zuwendungsbesteuerung für Begünstigte von 25 % auf 27,5 % erhöht.[339]

## 3.9 Exkurs: Besteuerung der Privatstiftung

Nachdem nun die Entwicklung der steuerrechtlichen Rahmenbedingungen aufgezeigt wurde, soll an dieser Stelle die Besteuerung der Privatstiftung zusammenfassend dargestellt werden.

Am 16.11.2009 wurden die Stiftungsrichtlinien 2009 (StiftR)[340] zur Besteuerung der Privatstiftung bekanntgegeben und sind daher auch gültig anzuwenden. Diese Richtlinien lösten die StiftR 2001 an jenem genannten Datum ab und die veralteten Steuerrichtlinien bleiben somit nur aufrecht, sollten diese den Stiftungsrichtlinien 2009 nicht widersprechen.[341]

---

[335] Vgl. o.V. (2020): Die Besteuerung von Privatstiftungen, in: WKO, abrufbar unter: <https://www.wko.at/service/steuern/Die_Besteuerung_von_Privatstiftungen.html> (Zugriff: 13.12. 2020).
[336] Vgl. *Kalss* et al. (2014), S 16.
[337] Vgl. *Marschner* (2019), S 167.
[338] Vgl. o.V. (2020): Die Besteuerung von Privatstiftungen, in: WKO, abrufbar unter: <https://www.wko.at/service/steuern/Die_Besteuerung_von_Privatstiftungen.html> (Zugriff: 13.12. 2020).
[339] Vgl. *Marschner* (2019), S 167.
[340] BMF 16.11.2009, GZ BMF-010200/0011-VI/6/2009.
[341] Vgl. *Marschner* (2019), S 166.

Grundsätzlich setzt sich die Besteuerung der Privatstiftung aus drei Ebenen zusammen:

- Eingangsbesteuerung
- Laufende Besteuerung
- Ausgangsbesteuerung[342]

### 3.9.1 Eingangsbesteuerung

Die Eingangsbesteuerung umfasst im Allgemeinen die Zuwendungen von Vermögen an die Privatstiftung. Wie bereits erwähnt, muss seit dem Ende der Erbschaft- und Schenkungsteuer eine Stiftungseingangsteuer auf unentgeltliche Zuwendungen an die Privatstiftung errichtet werden. Die Höhe des Steuersatzes beträgt 2,5 %.[343]

Sollte eine entgeltliche Zuwendung stattfinden, wird diese in weiterer Folge als Verkauf bezeichnet und es fällt in diesem Fall keine Stiftungseingangssteuer an.[344] Außerdem ist ein bereits endbesteuertes Kapitalvermögen, dass einer Stiftung von Todes wegen zukommt steuerbefreit. Zuwendungen von Kapitalvermögen bei Lebenden sind jedoch zu besteuern.[345] Die Bemessungsgrundlage der Zuwendung setzt sich aus dem Verkehrswert zusammen. Sollten Wertpapiere oder Anteile einer Kapitalgesellschaft eingebracht werden, so muss der Kurswert als Bemessungsgrundlage dienen.[346]

An dieser Stelle sind noch die Regelungen der unentgeltlichen Zuwendungen von Grundstücken zu erwähnen. Grundstücke unterliegen grundsätzlich nicht der Stiftungseingangssteuer, jedoch der österreichischen Grunderwerbsteuer (GrESt), welche auch durch die Steuerreform 2015/16 verändert wurde. Somit wurde die Besteuerung auf unterschiedliche steuerliche Stufen (zwischen 0,5 % und 3,5 %) herabgesetzt und jene Stufen sind nun hinsichtlich des Grundstückwertes anzuwenden. Beispielsweise ist ab einem Grundstückswert, der die Höhe von 400.000 € überschreitet, ein 3,5 %-iger Steuersatz zu verrichten. Hinzu kommt noch das sogenannte Stiftungseingangssteueräquivalent, das 2,5 %

[342] Vgl. *Ludwig* (2013a): Abgabenrechtliche Grundlagen zur Privatstiftung, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, S 79.
[343] Ebd.
[344] Vgl. o.V. (2020): Die Besteuerung von Privatstiftungen, in: WKO, abrufbar unter: <https://www.wko.at/service/steuern/Die_Besteuerung_von_Privatstiftungen.html> (Zugriff: 13.12. 2020).
[345] Vgl. *Marschner* (2019), S 179.
[346] Vgl. o.V. (2020): Die Besteuerung von Privatstiftungen, in: WKO, abrufbar unter: <https://www.wko.at/service/steuern/Die_Besteuerung_von_Privatstiftungen.html> (Zugriff: 13.12. 2020).

des Grundstückswertes beträgt. Folglich kann der Steuersatz der Grundstückszuwendungen zwischen 3 % und 6 % des Grundstückswertes variieren. Letztlich muss noch eine Grundbucheintragungsgebühr i.H.v. 1,1 % errichtet werden.[347]

### 3.9.2 Laufende Besteuerung

Die Privatstiftung, die eine juristische Person des privaten Rechts darstellt, unterliegt grundsätzlich der österreichischen Körperschaftsteuer (KÖSt).[348]

Jedoch ist die Privatstiftung, im Vergleich zu Kapitalgesellschaften, bei der Ermittlung des Einkommens der natürlichen Person gleichgestellt. Demnach muss die Privatstiftung ihr Einkommen nach § 7 Abs 2 KStG (gleich einer natürlichen Person) ermitteln.[349] In weiterer Folge kann zwischen drei steuerlichen Bereichen unterschieden werden:

### 3.9.3 Zwischensteuer (25 %)

Für bestimmte Kapitaleinkünfte ist eine Zwischensteuer (anstatt der üblichen KÖSt) zu verrichten. Diese Zwischensteuer beträgt 25 % und ist beispielsweise auf folgendes anzuwenden:

- Einkünfte aus Derivaten
- Zinserträge aus Anleihen
- Zinsen aus Bankguthaben
- Einkünfte durch Vermögenszuwächse
- Pfandbriefe
- Schuldverschreibungen

[347] Vgl. *Krickl* et al. (2017), S 229.
[348] Vgl. *Ludwig* (2013b): Laufende Besteuerung der Privatstiftung, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, S 176.
[349] Vgl. *Ludwig* (2013a), S 80.

- Private Grundstücksveräußerungen[350]

In weiterer Folge wird jene Zwischensteuer bei Zuwendungen an Begünstigte (unterliegen 25 % KESt) wieder gutgeschrieben. Demnach kann die Zwischensteuer als *„Vorwebesteuerung der späteren Zuwendungsbesteuerung bei den Begünstigten"* bezeichnet werden.[351]

Die Gutschreibung der Zwischensteuer ist jedoch nicht möglich, wenn Begünstigte aus dem Ausland durch Doppelbesteuerungsabkommen die KESt nicht verrichten müssen.[352] Jene Gutschreibung soll die Kumulation von KÖSt und KESt, die bei Kapitalgesellschaften entsteht, vermeiden.[353]

### 3.9.4 Körperschaftsteuer (25 %)

Die Körperschaftsteuer i.H.v. 25 % ist bei folgenden Einkünften anzuwenden:

- Einkünfte aus Vermietung und Verpachtung
- Einkünfte aus Gewerbebetrieb (insofern dies laut PSG gültig ist)
- Einkünfte aus Land- und Forstwirtschaft
- Einkünfte aus sonstigem Kapitalvermögen (z.B. Zinserträge aus Darlehen, welches die Privatstiftung anbietet)
- Einkünfte aus Spekulationsgewinnen
- Einkünfte aus Immobilienveräußerung des Betriebsvermögens[354]

[350] Vgl. *Krickl* et al. (2017), S 231.
[351] Vgl. o.V. (2020): Die Besteuerung von Privatstiftungen, in: WKO, abrufbar unter: <https://www.wko.at/service/steuern/Die_Besteuerung_von_Privatstiftungen.html> (Zugriff: 13.12. 2020).
[352] Vgl. *Krickl* et al. (2017), S 231.
[353] Vgl. o.V. (2020): Die Besteuerung von Privatstiftungen, in: WKO, abrufbar unter: <https://www.wko.at/service/steuern/Die_Besteuerung_von_Privatstiftungen.html> (Zugriff: 13.12. 2020).
[354] Ebd.

### 3.9.5 Körperschaftsteuerfrei

Bei Gewinnausschüttungen hinsichtlich in- und ausländischer Beteiligungen an Kapitalgesellschaften kommt es zu einer Befreiung der Körperschaftssteuer.[355]

### 3.9.6 Ausgangsbesteuerung

Die Ausgangsbesteuerung betrifft Zuwendungen der Privatstiftung an die eigenen Begünstigten. Jene Zuwendungen, welche als Einkünfte aus Kapitalvermögen bezeichnet werden können sind mit der Kapitalertragssteuer (KESt) i.H.v. 27,5 % zu besteuern.[356]

An dieser Stelle muss noch kurz auf Zuwendungen aus der Stiftungssubstanz eingegangen werden. Grundsätzlich ist es für Privatstiftungen möglich, Zuwendungen entweder aus den laufenden Erträgen oder aus der Stiftungssubstanz den Begünstigten zuzuführen.[357] Jene Stiftungssubstanz, die alle Vermögenswerte der Stiftung darstellt, setzt sich größtenteils nicht aus Barwerten, sondern häufig aus operativen Firmenbeteiligungen oder Immobilien zusammen.[358] Es entstand jedoch fortlaufend die Problematik, dass bis zur Auflösung der Erbschafts- und Schenkungsteuer, jene Zuwendungen aus der Stiftungssubstanz an die Begünstigten mit 25 % KESt besteuert wurden (genau wie bei Zuwendungen von Erträgen).[359]

Da die Zuwendung (das gestiftete Vermögen) an die Privatstiftung bereits der Stiftungseingangsteuer unterliegt kam es somit durch die zusätzliche Besteuerung der Zuwendungen an die Begünstigten aus der Stiftungssubstanz (25 % KESt) zu einer Doppelbesteuerung.[360] Der Gesetzgeber wollte dadurch eine dauerhafte Vermögensanlage bzw. Vermögenserhaltung in der Privatstiftung ermöglichen.[361] Die beschriebene Problematik der

[355] Vgl. *Ludwig* (2013b), S 189 f.
[356] Vgl. o.V. (2020): Die Besteuerung von Privatstiftungen, in: WKO, abrufbar unter: <https://www.wko.at/service/steuern/Die_Besteuerung_von_Privatstiftungen.html> (Zugriff: 13.12. 2020).
[357] Vgl. *Krickl* et al. (2017) S 232.
[358] Vgl. o.V. (2020): Fragen und Antworten, in: Österreichischer Stiftungsverband, abrufbar unter: <https://www.stiftungsverband.at/qa/> (Zugriff: 14.12. 2020).
[359] Vgl. o.V. (2020): Die Besteuerung von Privatstiftungen, in: WKO, abrufbar unter: <https://www.wko.at/service/steuern/Die_Besteuerung_von_Privatstiftungen.html> (Zugriff: 13.12. 2020).
[360] Vgl. *Arnold* (2013k), S 215.
[361] Vgl. o.V. (2020): Die Besteuerung von Privatstiftungen, in: WKO, abrufbar unter: <https://www.wko.at/service/steuern/Die_Besteuerung_von_Privatstiftungen.html> (Zugriff: 13.12. 2020).

Doppelbesteuerung wird in der Literatur auch unter dem Begriff *„Mausefalleeffekt“* behandelt.[362]

Durch die Abschaffung der Erbschafts- und Schenkungssteuer wurde jedoch die Option geschaffen, Zuwendungen an die Begünstigten aus der Stiftungssubstanz steuerbefreit abzugeben. Um die Steuerbefreiung zu erreichen, muss ab dem 1.8.2008 daher Folgendes berücksichtigt werden:

- Jenes Vermögen muss nach dem 31.7.2008 zugewendet werden.
- Es muss die Führung eines Evidenzkontos, auf dem alle Zu- und Abgänge an der Stiftungssubstanz der Privatstiftung verzeichnet wurden, gegeben sein.
- Jene Auszahlung aus der Stiftungssubstanz übersteigt einen bestimmten Wert und wird in weiterer Folge durch das Evidenzkonto gedeckt. Der genannte Wert setzt sich aus: Bilanzgewinn + Gewinnrücklagen + stillen Reserven im zugewendeten Vermögen zusammen.

Sollte jedoch ein Vermögen, das bis zum 31.7.2008 der Privatstiftung zugeführt wurde, den Begünstigten zukommen, muss dieses mit 27,5 % KESt besteuert werden.[363]

## 3.10 Zukunftsperspektive und Gesetzesnovelle 2017

Um im weiteren Verlauf die zukünftige Entwicklung der Rechtsform Privatstiftung zu behandeln, muss zunächst die PSG-Gesetzesnovelle[364], die im Jahr 2017 vorgestellt wurde, beschrieben werden.

Der Gesetzgeber stellte fest, dass durch die rückläufige Entwicklung der Neugründungen, den Druck der Stiftungspraxis sowie nach 24-jährigem Bestehen der Rechtsform die Notwendigkeit bestand, eine grundlegende Novellierung des PSG anzustreben.[365]

---

[362] Vgl. *Ludwig* (2013c): Abgabenrechtliche Behandlung der Zuwendungen an Begünstigte, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, S 220; *Pröll* (2008): Der "Mausefallen-Effekt" und die neuen gesetzlichen Regelungen über die steuerneutrale Substanzauskehr bei österreichischen Privatstiftungen, in: ZfS 2008, S 81.

[363] Vgl. o.V. (2020): Die Besteuerung von Privatstiftungen, in: WKO, abrufbar unter: <https://www.wko.at/service/steuern/Die_Besteuerung_von_Privatstiftungen.html> (Zugriff: 13.12. 2020).

[364] 323/ME XXV GP.

[365] Vgl. *Csoklich* (2017), S 114.

Deshalb wird zuerst auf die allgemeinen Ziele der Novelle eingegangen, um in weiterer Folge die detaillierteren Ausführungen des Entwurfs zu beschreiben.

### 3.10.1 Ziel der Novelle

Eines der wesentlichen und grundlegenden Ziele der Novelle war es, Klarheit bezüglich der gesetzlichen Unsicherheiten[366] zu schaffen, die durch die Judikatur entstanden.[367]

Folglich soll durch Beseitigung dieser gesetzlichen Unsicherheiten die Vertrauensbasis zu Stiftern, Begünstigten, Unternehmerfamilien und Interessengruppen der Öffentlichkeit wiederhergestellt werden. Der Verband österreichischer Privatstiftungen fordert neben der genannten Klarstellung auch Kürzungen unnötiger Sachverhalte bzw. eine Erleichterung in der Gesetzgebung, sodass schlussendlich ein vereinfachtes und verschmälertes PSG für die kommenden Stiftergenerationen entsteht.[368]

Die Entstehung der Rechtsform der Privatstiftung war seit jeher eng mit der Verwaltung von Familienunternehmen bzw. mit dem Halten der Anteile von Familienunternehmen (durch z. B. Holding-Stiftungen) verbunden, um diesen Unternehmen dadurch eine langfristige Vermögenssicherung über Generationen zu gewährleisten. Dadurch muss es dem Stifter und den Begünstigten ermöglicht werden, Einfluss und Kontrolle auf die Privatstiftung auszuüben. Deren Ausübung soll durch gewisse Bestellungs- und Abberufungskompetenzen bezüglich der Organe und durch eine Teilnahme der Begünstigten bzw. der Stifter in Organen (bspw. Beirat) gewährleistet werden. Diese genannten Aspekte dienten als Prämisse für heimische Familienunternehmen, um ihr Vermögen und ihre Unternehmensanteile überhaupt in Privatstiftungen einzubringen. Somit hat eine funktionsfähige Gestaltung der Gesetzgebung auch eine besondere wirtschaftliche Bedeutung, denn wie in Kapitel 3 bereits erwähnt wurde, steht eine mehrheitliche Anzahl der größten österreichischen Familienunternehmen im Besitz von Privatstiftungen. Jedoch wurde dieses anfängliche Vertrauen in die Rechtsform Privatstiftung durch die Einflussnahme der Judikatur in die Stiftungsgovernance wesentlich

[366] Siehe dazu die bereits in Kapitel 3.5.5 erwähnte *„Beirats-Entscheidung“*.
[367] Vgl. 323 ME XXV GP Erläuterung, S 1.
[368] Vgl. Verband Österreichischer Privatstiftungen (2018): Almanach 2018, abrufbar unter: <https://stiftungsverband.at/wp-content/uploads/2019/05/VOEP_Almanach_18_web.pdf> (Zugriff: 17.12.2020).

geringer und führte dementsprechend auch zu Nachteilen im Vergleich zu ausländischen Stiftungen.[369]

Besonders aus diesem Grund soll die Novelle eine *„Versteinerung des Stiftungsvermögens"* verhindern und somit den Standort Österreich wieder attraktiver für die Gründung einer Privatstiftung gestalten. *Spenling* (2017) betont jedoch, dass bei einer solchen Novellierung die Herausforderung besteht, die Gesetzgebung unabhängig von den sich ständig verändernden Umständen anzupassen, sodass diese über Jahrzehnte oder sogar Jahrhunderte bestehen kann. Dabei kommt es automatisch zu einem Zwiespalt zwischen einer Ausgestaltung, die flexibel ist, und einer, die verbindliche Richtlinien vorsieht. Schlussendlich soll speziell durch eine flexiblere Ausgestaltung der Stiftungsgovernance und der Interessen der Begünstigten die *„Lebendigkeit"* der österreichischen Privatstiftung wiederhergestellt werden.[370]

Im Folgenden wird nun auf die vorgesehenen Änderungen eingegangen.

### 3.10.2 Änderung der Stiftungsgovernance

*Hügel* (2017) betont im Rahmen der Novellierung der Stiftungsgovernance, dass der Ausschluss der Begünstigten und deren Verwandten (gem. § 15 Abs 2 PSG) von den Tätigkeiten des Stiftungsvorstands einen der schwerwiegendsten *„Grundfehler"* des PSG darstellt.[371]

Hinzu kommt der Umstand, dass sich der Stiftungsvorstand gem. § 15 Abs 1 PSG aus mindestens drei Mitgliedern zusammensetzten muss und der genannte Ausschluss der Begünstigten und deren Verwandten auch auf den aufsichtsratsähnlichen Beirat anzuwenden ist. Diese Umstände führen jedoch zu einem großen Organisationsaufwand, der sogar den Aufwand einer Aktiengesellschaft übertrifft. Dies geht neben dem erhöhten Kostenaufwand auch mit der Schwierigkeit (speziell für Familienstiftungen) einher, eine derart hohe Anzahl an *„familienfremden"* Personen, zu denen ein Vertrauensverhältnis gepflegt wird, für die Besetzung des Beirats bzw. des Vorstands zu bestimmen. Denn schlussendlich erhalten jene

[369] Vgl. *Hügel* (2017): Stellungnahme zum Entwurf PSG-Novelle 2017 (28/SN-323/ME), S 1.
[370] Vgl. *Spenling* (2017): Stellungnahme des Obersten Gerichtshofes zum Entwurf PSG-Novelle 2017 (8/SN-323/ME), S 1.
[371] Vgl. *Hügel* (2017), S 4.

*„familienfremden“* Personen äußerst private Einsichten in die Verwaltung des gestifteten Familienvermögens.[372]

### 3.10.3 Stiftungsvorstand

Aus diesem Grund soll es zukünftig möglich sein, den Stiftungsvorstand mit nur einer Person zu besetzen. Dies muss explizit in der Stiftungserklärung festgehalten werden, sonst muss sich der Stiftungsvorstand weiterhin aus mindestens drei Personen zusammensetzen.[373] Möchte der Stifter nun von jenem Gestaltungsrecht Gebrauch machen, muss des Weiteren ein Aufsichtsrat errichtet werden. Dieser Aufsichtsrat ist zwingend mit drei Personen zu besetzen, wobei ein Drittel der Mitglieder den Unvereinbarkeitsregeln (gem. § 15 Abs 2 PSG) entsprechen muss und es sich somit um *„familienfremde“* Personen handelt.[374]

*Hügel* (2017) hebt die Reduktion des Vorstands auf ein Mitglied und den dadurch verringerten Organisationsaufwand positiv hervor, erwähnt jedoch im Gegenzug, dass die zwingende Bestellung eines Aufsichtsrats den reduzierten Organisationsaufwand wieder entkräftet.[375]

Deshalb geht *Csoklich* (2017) davon aus, dass es in der Praxis vermehrt zur Bildung eines Stiftungsvorstands bestehend aus zwei Mitgliedern kommen könnte und somit die zwingende Bildung eines Aufsichtsrats umgangen wird.[376]

Weitere Änderungen betreffen die Unvereinbarkeitsregeln (gem. § 15 Abs 2 PSG) des Stiftungsvorstands. Demnach sollen diese Regeln gelockert werden, sodass nur die Begünstigten selbst, deren Ehegatten, eingetragene Partner oder Lebensgefährten und Geschwister/Verwandte in gerader Linie von der Besetzung ausgeschlossen sind.[377] Somit dürfen nun auch Personen, die mit Begünstigten bis zum dritten Grad der Seitenlinie verwandt sind, als Vorstandsmitglied bestellt werden. Dies betrifft etwaige Personen wie Tanten, Onkel, Neffen oder Nichten der Begünstigten. Außerdem sollen Stiftungsvorstandsmitglieder künftig eine Mindestbestelldauer von zwei Jahren aufweisen, sie können diese Mindestdauer demnach

[372] Vgl. ebd., S 2.
[373] Vgl. *Csoklich* (2017), S 115.
[374] Vgl. *Walbert* (2017): Wechsel im Stiftungsvorstand – was ist zu beachten? In: Schoellerbank Stiftungsbrief 2017, S 22.
[375] Vgl. *Hügel* (2017), 3.
[376] Vgl. *Csoklich* (2017), S 120.
[377] Vgl. ebd., S 116.

nur durch außergewöhnliche Gründe[378] verkürzen.[379] Die Festlegung der Mindestbestelldauer soll grundsätzlich die Unabhängigkeit der Vorstandsmitglieder unterstreichen und wird daher auch positiv angenommen.[380]

Somit soll der Möglichkeit einer potenziellen Instrumentalisierung des Vorstands aus dem Weg gegangen werden, jedoch wird kritisiert, dass die außergewöhnlichen Gründe zur Verkürzung der Mindestbestelldauer noch nicht ausreichend definiert wurden.[381]

Letztlich soll durch die Novelle auch die sogenannte *„Business Judgement Rule"* (BJR) dem PSG hinzugefügt werden. Die BJR besagt demnach, dass ein Stiftungsvorstandsmitglied mit der gebotenen Sorgfaltspflicht handelt, *„wenn er sich nicht von sachfremden Interessen leiten lässt, auf der Grundlage angemessener Information entscheidet und annehmen darf, dem Stiftungszweck entsprechend zum Wohl der Privatstiftung zu handeln."*[382]

Durch bereits erfolgte Rechtsprechungen wurde festgestellt, dass die BJR nicht nur für Leitungsorgane von Kapitalgesellschaften, sondern auch für Vorstandsmitglieder der Privatstiftung anzuwenden ist. Daher stellt die Kodifizierung der BJR keine erhebliche Umstellung im PSG dar, wird jedoch durchweg positiv bewertet.[383]

### 3.10.4 Aufsichtsrat

Weitere gesetzliche Änderungen bezüglich der Stiftungsgovernance betreffen den Aufsichtsrat der Privatstiftung. Wie bereits erwähnt, sorgten *„Beiratsentscheidungen"* des OGH für große Unsicherheiten in der Stiftungspraxis bzw. in der Anwendung der Stiftungsgovernance – der Gesetzgeber sah sich deshalb dazu veranlasst, diesbezüglich Klarheit zu schaffen.[384]

Eine erste wesentliche Änderung betrifft die Terminologie des Aufsichtsrats. Zukünftig sollen alle Kontrollorgane (auch freiwillig eingerichtete Organe wie der Beirat) unter dem Terminus *„Aufsichtsorgan"* geführt werden. Folglich wird nun zwischen zwingend und fakultativ

[378] Beispielsweise die Tätigkeit erfordert besondere Fähigkeiten, welche sich erst mit der Zeit herausstellen.
[379] Vgl. *Oberndorfer/Kepplinger* (2017): Zur Governance-Struktur von Privatstiftungen nach der PSG-Novelle 2017, in: ZFS 2017, S 145 f.
[380] Vgl. *Nill/Schmidsberger* (2017): Privatstiftungsgesetz-Novelle 2017 – Ein Überblick über die geplanten Neuerungen, in: schindhelm. Abrufbar unter: <https://at.schindhelm.com/news-jusful/news/privatstiftungsgesetz-novelle-2017-ein-ueberblick-ueber-die-geplanten-neuerungen> (Zugriff am 23.12.2020).
[381] Vgl. *Oberndorfer/Kepplinger* (2017), S 147.
[382] *Walbert* (2017), S 21.
[383] Ebd.
[384] Vgl. *Csoklich* (2017), S 118.

errichteten Aufsichtsorganen und *„sonstigen Gremien"* (Einsatzgebiet z. B. Streitschlichtung bzw. Auswahl der Begünstigten) unterschieden. Schlussendlich wird ein einheitlicher Begriff für Organe in der Privatstiftung geschaffen, die zur Überwachung bzw. Mitwirkung an der Geschäftsführung eingesetzt werden. Die Bestellung eines Aufsichtsorgans – sollten in der Privatstiftung mehr als 300 ArbeitnehmerInnen beschäftigt sein – wird in der Gesetzgebung beibehalten. Neuerdings muss jedoch ein Aufsichtsorgan bestellt werden, sollte der Stiftungsvorstand nur aus einem Mitglied bestehen (siehe vorheriges Kapitel). Der Grund für die zwingende Errichtung ist der Wegfall einer Kontrollinstanz – dies soll auf diese Weise behoben werden.[385]

Außerdem finden sich neue Regelungen zur Besetzung des Aufsichtsorgans. Unverändert bleibt jedoch die Mindestanzahl von drei Mitgliedern innerhalb des Aufsichtsorgans. Es kommt allerdings zu einer Lockerung der Unvereinbarkeitsregeln. Demnach können nun auch Begünstigte und deren nahe Verwandte (§ 15 Abs 2 PSG) bis zu zwei Drittel des Aufsichtsorgans ausmachen. Somit muss bei einem Aufsichtsrat, bestehend aus drei Mitgliedern, eine Person *„familienfremd"* (gem. § 15 Abs 2, 3, 3a PSG) sein.[386] Die Unvereinbarkeitsregeln beschränken sich somit auf Mitglieder des Stiftungsvorstands und auf den Stiftungsprüfer selbst.[387]

Darüber hinaus können dem Aufsichtsorgan zusätzliche Aufgaben durch die Stiftungserklärung übertragen werden. Dem Aufsichtsorgan ist es bspw. möglich, Stiftungsvorstandsmitglieder zu bestellen und abzuberufen, bei der Bestellung und Zuwendung der Begünstigten mitzuwirken und bestimmte Zustimmungsrechte auszuüben.[388]

Die angesprochenen Neuerungen bezüglich des Aufsichtsorgans werden grundsätzlich begrüßt, es kommt jedoch auch zu kritischen Äußerungen. *Hügel* (2017) sieht bspw. keinen Anlass, dem Stifter bei der freiwilligen Errichtung eines Aufsichtsorgans eine Mindestanzahl an Mitgliedern vorzuschreiben und betont wiederum, dass diese Vorgabe eine Einschränkung der Privatautonomie des Stifters darstellt.[389]

Dieser Kritik schließt sich auch der Verband österreichischer Privatstiftungen an. Außerdem wird vom Verband hinzugefügt, dass in der Stiftungspraxis vermehrt die Errichtung von

[385] Vgl. *Oberndorfer/Kepplinger* (2017), S 148.
[386] Vgl. *Csoklich* (2017), S 121.
[387] Vgl. *Oberndorfer/Kepplinger* (2017), S 149.
[388] Vgl. *Nill/Schmidsberger* (2017): Privatstiftungsgesetz-Novelle 2017 – Ein Überblick über die geplanten Neuerungen, in: schindhelm. Abrufbar unter: <https://at.schindhelm.com/news-jusful/news/privatstiftungsgesetz-novelle-2017-ein-ueberblick-ueber-die-geplanten-neuerungen> (Zugriff am 23.12.2020).
[389] Vgl. *Hügel* (2017), S 4.

Beiräten mit ein bis zwei Personen auftritt und es somit erforderlich ist, dies ebenfalls auf ein Aufsichtsorgan anwendbar zu machen.[390]

In weiterer Folge wird auch die Lockerung der Unvereinbarkeitsregeln bei der Besetzung des Aufsichtsorgans kritisiert. *Hügel* (2017) erwähnt hierbei, dass sich die Lockerung grundsätzlich positiv auf den Organisationsaufwand auswirkt, jedoch kein Grund besteht, ein freiwillig errichtetes Aufsichtsorgan mit einem Drittel an *„familienfremden"* Personen besetzen zu müssen. Er betrachtet diese Vorgabe erneut als erhebliche Einschränkung der Privatautonomie des Stifters.[391]

Der Verband österreichischer Privatstiftungen weist darauf hin, dass diese Vorgaben bei der Besetzung des Aufsichtsorgans zu einem erheblichen Attraktivitätsverlust der österreichischen Privatstiftung im internationalen Vergleich führen. Außerdem überschatten die genannten Vorgaben alle positiv zu erwähnenden Lockerungen, weshalb der Gesetzgeber mit einem vollständigen Vertrauensverlust der Stifter bzw. Stifterfamilien in die Gesetzgebung zu rechnen hat.[392]

### 3.10.5 Weitere Änderungen

Neben den genannten Änderungen bezüglich der Stiftungsgovernance soll durch die Novelle bspw. auch eine Entlastung der Gerichte entstehen. Diesbezüglich muss das Gericht bei Rechtsgeschäften, die durch ein Stiftungsvorstandsmitglied erfolgen, nicht mehr zustimmen. Anstelle des Gerichts kann nun ein in der Stiftungserklärung eingerichtetes Aufsichtsorgan für die Zustimmung eingesetzt werden. Des Weiteren soll im Zuge der Novelle auch eine erhöhte Transparenz gewährleistet werden. Problematisch hierbei war, dass die Konzernabschlüsse der Privatstiftung nach UGB teilweise nicht aussagekräftig waren, da es zu einer Vermischung der unterschiedlichen Vermögenswerte der Privatstiftung kam – wie Kapitalvermögen, Kunstvermögen, Unternehmensbeteiligungen etc.[393]

Deshalb werden Melde- und Berichtspflichten grundlegend erweitert und zukünftig sollen im Konzernabschluss nur noch Unternehmensbeteiligungen berücksichtigt werden – jedoch muss

[390] Vgl. Verband Österreichischer Privatstiftungen (2017): Stellungnahme zum Entwurf (12/SN-323/ME), S 2.
[391] Vgl. *Hügel* (2017), S 4.
[392] Vgl. Verband Österreichischer Privatstiftungen (2017), S 3.
[393] Vgl. Verband Österreichischer Privatstiftungen (2018): Almanach 2018, abrufbar unter: <https://stiftungsverband.at/wp-content/uploads/2019/05/VOEP_Almanach_18_web.pdf> (Zugriff: 17.12.2020).

dieser Konzernabschluss neuerdings veröffentlicht werden.[394] Außerdem muss der Stiftungsvorstand Berichte über getätigte Zuwendungen an Begünstigte, Gewinn-und-Verlust-Rechnungen sowie bestimmte Positionen der Bilanz zu statistischen Zwecken an die Statistik Austria weiterleiten.[395] Der Verband österreichischer Privatstiftungen kritisiert hierbei wiederum, dass die österreichische Privatstiftung im Vergleich zu internationalen Rechtsträgern bereits ausreichend transparent gestaltet wurde; daher sieht dieser keinen Anlass für die genannte Änderung bezüglich der Übermittlung bestimmter Daten an die Statistik Austria.[396]

## 3.11 Ausblick und Fazit

Wie bereits zu Beginn erläutert wurde, verfolgt die genannte Novelle das generelle Ziel, die Einflussnahme des Stifters bzw. der Stifterfamilie innerhalb der Privatstiftung zu stärken und somit in weiterer Folge auch die Attraktivität der österreichischen Privatstiftung im internationalen Vergleich zu steigern.[397]

*Hügel* (2017) betont in diesem Zusammenhang, dass die österreichische Privatstiftung durch den speziellen Ausschluss der Begünstigten und der Stifterfamilie in der Stiftungsgovernance (Vorstand oder mehrheitlich im Beirat) gegenüber vergleichbaren konkurrierenden internationalen Stiftungen (z. B. Fürstentum Liechtenstein, Schweiz, Deutschland) einen wesentlichen Nachteil erfährt. Dies hält schließlich auch ausländische Stifter davon ab, Vermögen in eine österreichische Privatstiftung einzubringen.[398] Jedoch werden die vorgeschlagenen Änderungen bezüglich der verstärkten Einflussnahme der Stifterfamilie durch die Governance grundsätzlich von verschiedenen Stiftungsexpertinnen und -experten positiv bewertet. Diese positive Bewertung betrifft vor allem die Verkleinerung der Mindestanzahl des Vorstands, die Lockerung der Unvereinbarkeitsbestimmungen des Aufsichtsorgans und die zugesprochene Zwei-Drittel-Besetzung im Aufsichtsorgan.[399]

---

[394] Vgl. Verband Österreichischer Privatstiftungen (2017), S 4.
[395] Vgl. *Briem* (2018): Begutachtungsentwurf zur PSG-Novelle 2017, in: Stiftungen im Fokus 2018, S 22.
[396] Vgl. Verband Österreichischer Privatstiftungen (2017), S 6.
[397] Vgl. 323 ME XXV GP Erläuterung, S 1.
[398] Vgl. *Hügel* (2017), S 4.
[399] Vgl. *Csoklich* (2017), S 124; *Hügel* (2017), S 3; *Briem* (2018), S 24; *Nill/Schmidsberger* (2017): Privatstiftungsgesetz-Novelle 2017 – Ein Überblick über die geplanten Neuerungen, in: schindhelm. Abrufbar unter: <https://at.schindhelm.com/news-jusful/news/privatstiftungsgesetz-novelle-2017-ein-ueberblick-ueber-die-geplanten-neuerungen> (Zugriff am 23.12.2020).

Dessen ungeachtet werden die genannten positiven Aspekte durch ungerechtfertigte Einschränkungen der Privatautonomie des Stifters negativ überschattet.[400] Stiftungsexpertinnen und -experten kritisieren in diesem Zusammenhang den Ausschluss von Begünstigten im Vorstand, die Ein-Drittel-Besetzung des Aufsichtsorgans mit *„familienfremden"* Personen und die verpflichtende Bestellung eines Aufsichtsorgans, sollte der Vorstand nur aus einer Person bestehen.[401]

Auf diese Weise entsteht schließlich der Gesamteindruck, dass diese Änderungen hinsichtlich der Governance nicht vollständig zu Ende gedacht wurden und es daher nur teilweise zur verstärkten Einflussnahme des Stifters bzw. der Stifterfamilie innerhalb der Privatstiftung kommen kann.[402]

Problematisch ist jedoch, dass seit einiger Zeit die Neugründungszahlen österreichischer Privatstiftungen aufgrund zahlreicher steuerlicher Abgabebestimmungen sowie die durch OGH-Bescheide entstandene Rechtsunsicherheit drastisch zurückgehen. Deshalb scheint eine derartige Gesetzesnovelle unerlässlich für die zukünftige Entwicklung bzw. Belebung der österreichischen Privatstiftung.[403]

Umso enttäuschender musste die Stiftungspraxis feststellen, dass der Gesetzesentwurf (PSG-Novelle) im September 2017 aufgrund der Auflösung der Regierungskoalition nicht beschlossen wurde.[404] Daher ist noch ungewiss, wie und in welchen Umfang die PSG-Novelle zukünftig in einer neuen Legislaturperiode vom Parlament behandelt wird.[405]

Da nun die Zukunft und Wettbewerbsfähigkeit der österreichischen Privatstiftungen unsicher scheinen, müssen EntscheidungsträgerInnen in Familienunternehmen andere Rechtsformen als Alternative zur Nachfolgeregelung in Betracht ziehen. Aus diesem Grund – und mit Blick auf die Forschungsfrage dieser Arbeit – wird im vierten Kapitel intensiv auf die österreichische Genossenschaft und den EBO eingegangen.

[400] Vgl. *Hügel* (2017), S 4.
[401] Vgl. *Csoklich* (2017) S 124; *Briem* (2018), S 24; *Hügel* (2017), S 4; Verband Österreichischer Privatstiftungen (2017), S 3.
[402] Vgl. *Csoklich* (2017) S 124.
[403] Vgl. 323 ME XXV GP Erläuterung, S 2.
[404] Vgl. *Zollner* (2017), S 156.
[405] Vgl. *Briem* (2018), S 24.

# 4 Die österreichische Genossenschaft

Wie bereits am Ende des dritten Kapitels angedeutet wurde, dient dieses vierte Hauptkapitel der Auseinandersetzung mit der Rechtsform der Genossenschaft und dem EBO.

Die Genossenschaft ist allgemein betrachtet eine Unternehmensform mit eigenständiger Rechtspersönlichkeit und ähnelt daher anderen Gesellschaftsformen wie der AG oder der GmbH. Weltweit sind laut Schätzungen etwa 900 Millionen Menschen, Mitglieder einer Genossenschaft. Das österreichische Genossenschaftswesen kann etwa 1800 Genossenschaften mit ungefähr drei Millionen Mitgliedern aufweisen.[406]

Um nun ein allgemeines Verständnis der Genossenschaftsidee zu erlangen, muss in einem ersten Schritt die allgemeine Entstehung der Genossenschaftsbewegung aufgezeigt werden.

## 4.1 Entwicklung und Entstehung der Genossenschaftsbewegung

Genossenschaftliche Ausprägungen und Arbeitsgemeinschaften können bereits auf eine jahrhundertelange Tradition zurückblicken. Dabei war die Genossenschaftsidee ein jeher mit dem Kooperationsprinzip, dass das Erreichen eines Zieles durch den Zusammenschluss mehrerer Personen vorsieht, verbunden. Jenes Prinzip konnte bereits im Altertum bspw. durch Handwerkerzusammenschlüsse im alten Ägypten, Entstehung verschiedener Berufsverbände im alten Rom und bei Vereinen zur Begräbnissicherung im antiken Griechenland beobachtet werden. Im deutschsprachigen Raum lässt sich der Beginn jener Idee auf die Zusammenschließung bei der Bewirtschaftung der Weidefelder und der Viehhaltungen germanischer Sippenverbände zurückverfolgen. Die Entwicklung erstreckte sich dann weiter von Marktgenossenschaften (8. bis 11. Jahrhundert) bis hin zu der Gründung von Gilden und Zünften der Handwerker und Kauflaute im Mittelalter.[407]

Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang noch die Herkunft des Begriffes *Genossenschaft*. Die Begrifflichkeit lässt sich demnach auf das althochdeutsche Wort *„noz“*, was Vieh bedeutet, zurückführen. Menschen die eigenes Vieh besaßen oder eine Viehweide betrieben wurden als

[406] Vgl. o.V. (2021): Grundzüge der Genossenschaft, in: Österreichischer Genossenschaftsverband, abrufbar unter: <https://www.genossenschaftsverband.at/die-genossenschaft/grundzuege> (Zugriff: 18.01. 2021).
[407] Vgl. *Brendel* (2011): Genossenschaftsbewegung in Deutschland – Geschichte und Aktualität, in: *Allgeier, M.* (Hrsg.): Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe – Zur Modernität der Genossenschaftsidee, S 15.

*„Ginoz“* bezeichnet und in weiterer Folge wurde die gemeinsame Viehhaltung als *„ginozcaf“* beschrieben. Im Mittelhochdeutschen wurde dann der Begriff *„Ginoz“* zu *„Genoz“* umgewandelt und als folge darauf entstand schlussendlich der Begriff *„Genosse“*. *Genossen* werden in weiterer Folge als Personen bezeichnet, die durch gemeinsame Erfahrungen und Ziele geprägt werden.[408]

Die eben genannten *„vorkapitalistischen“* Zusammenschlüsse und die *„moderne“* Genossenschaftsbewegung teilen die Gemeinsamkeit, dass durch Kooperationsmodelle versucht wurde die wirtschaftliche Situation der Mitglieder zu verbessern. Jedoch waren jene *„vorkapitalistischen“* Zusammenschlüsse durch den Zwang eines Zusammenschlusses und die ungleichberechtige Behandlung der Mitglieder geprägt. Außerdem umfassten die Zusammenschlüsse nicht nur Arbeitsgemeinschaften, sondern erstreckten sich auf alle sozialen Beziehungen und Lebensbereiche. Im Gegenteil dazu beziehen sich *„moderne“* Genossenschaftsbewegungen vorwiegend auf eine gemeinsame wirtschaftliche Zielsetzung bzw. ausschließlich auf einen gemeinsamen wirtschaftlichen Zweck.[409]

Die Entstehung der *„modernen“* Genossenschaftsbewegung, die den Grundstein für die heutigen Genossenschaftstypen bildet, ist zeitlich dem 19. Jahrhundert zuzuordnen.[410]

Das Grundziel war seit Beginn, die Probleme der Mitglieder durch ein gemeinschaftliches Handeln zu lösen und zugleich eine Gleichbehandlung und Eigenständigkeit der Mitglieder zu gewährleisten.[411]

Dabei sind die Wurzeln der Bewegung vor allem dem Notstand bzw. den daraus entstandenen Bedürfnissen der HandwerkerInnen, Bauern und kleinen Gewerbetreibenden zuzuschreiben und es muss daher kurz auf die geschichtlichen Rahmenbedingungen des 19. Jahrhunderts eingegangen werden.[412]

Das 19. Jahrhundert war fühlbar durch die industrielle Revolution und den daraus folgenden Auswirkungen auf Gesellschaft und Wirtschaft geprägt. Durch den mechanischen Webstuhl und den Einsatz der Dampfmaschine kam es bspw. zu enormen Veränderungen in der

---

[408] Vgl. *Pankoke* (2000): Freie Assoziationen – Geschichtliche Prämissen und gesellschaftliche Perspektiven moderner Genossenschaften, in: *Zimmer, A.; Nährlich, S.* (Hrsg.): Engagierte Bürgerschaft. Tradition und Perspektiven, S 189 f.
[409] Vgl. *Brendel* (2011), S 15.
[410] Vgl. *Brazda/Blisse* (2013): Die Geburtsstunde der Genossenschaften, in: *Brazda, J.* (Hrsg.): Skizzen zum Internationalen Jahr der Genossenschaften, S 17.
[411] Vgl. *Ringle* (2018): „Werte der Genossenschaften“ – Nachdenken über typkonforme Pluralität, in: *Brazda, J.; Blisse, H.* (Hrsg.): Beiträge zur kritischen Genossenschaftsforschung, S 466.
[412] Vgl. *Brazda/Blisse* (2013), S 17.

Produktion, sowie zu Veränderungen bezüglich Fortbewegung und Kommunikation (durch den Einsatz der Eisenbahn, des Verbrennungsmotors und der Telegrafie).[413] Dadurch konnten Fabriken errichtet werden, die sich mit der Massenfertigung von Produkten beschäftigten. Somit wurde durch das Angebot dieser industriell gefertigten Waren, Produkte kleinerer örtlicher Handwerksbetriebe überflüssig und dies führte folglich zu erheblichen Nachteilen der ländlichen Bevölkerung. Neben den ländlichen Handwerksbetrieben waren auch kleine Gewerbetreibende und HandwerkerInnen, die sich in den städtischen Gebieten ansiedelten, von den Veränderungen der industriellen Revolution betroffen. Arbeitsuchende aus ländlichen Regionen zogen in städtische Gebiete, um in den Fabriken Arbeit zu finden. Folglich entstand durch die maschinelle Massenfertigung der Fabriken ein Überangebot an Produkten bei bspw. Webern, Tischlern und Schneidern, da jene nicht mit den Preisen der massengefertigten Produkte konkurrieren konnten. Dies führte letztendlich zu einem starken Rückgang traditioneller handwerklicher Berufe.[414]

Gerade deswegen entstanden zu dieser Zeit genossenschaftliche Vereinigungen und Bewegungen, um den genannten Missständen entgegenzuwirken.[415] Im Zusammenhang mit der *„modernen“* Genossenschaftsbewegung wird in der Literatur vermehrt auf die *Rochdaler Pioniere* und *Herman Schulze Delitzsch* bzw. *Friedrich Wilhelm Raiffeisen* eingegangen.[416] Die letztgenannten Akteure werden weiters als die Genossenschaftspioniere im deutschsprachigen Raum angesehen.[417]

### 4.1.1 Rochdaler Pioniere

Die *Rochdaler Pioniere* welche offiziell als *„Rochdale Society of Equitable Pioneers“* bezeichnet wurden, gründeten 1844 nahe Manchester die erste Variante einer Konsum- und Spargenossenschaft, die sich insgesamt aus 28 Webern zusammensetzte. In jener

[413] Vgl. *Brendel* (2011), S 15 f.
[414] Vgl. ebd., S 16.
[415] Vgl. *Wieg* (2017): Genossenschaften: Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb, soziale Belange und bürgerschaftliches Engagement, in: *Schmale, I.; Blome-Drees, J.* (Hrsg.): Genossenschaft innovativ. Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft, S 162; *Brendel* (2011), S 17.
[416] Vgl. *Hofinger/Weiß* (2018): Genossenschaftliche Werte und ihre Prinzipien in einem neuen Umfeld, in: *Brazda, J.; Blisse, H.* (Hrsg.): Beiträge zur kritischen Genossenschaftsforschung, S 377 f.
[417] Vgl. *Wieg* (2017), S 163; *Hofinger/Weiß* (2018), S 378.

Genossenschaft besaß jedes einzelne Mitglied durch die Zahlung eines Mitgliedsbeitrages eine einzelne Stimme.[418]

Die Pioniere erstellten des Weiteren spezielle Prinzipien die bis zur heutigen Zeit in den Prinzipien bzw. Grundsätzen der International Cooperative Alliance (ICA)[419] verankert wurden. Jene Prinzipien und Grundsätze sind:

- Mitgliedschaft soll freiwillig und offen gestaltet werden
- Entscheidungsfindung soll demokratisch durch die Mitglieder erfolgen
- Mitlieder sollen wirtschaftlich mitwirken
- Gewährleistung von Autonomie und Unabhängigkeit
- Förderung von Fortbildung, Ausbildung und Information
- Kooperation mit anderen Genossenschaften
- Vorsorge für die Gemeinschaft der Genossenschaft[420]

### 4.1.2 Hermann Schulze-Delitzsch

*Hermann Schulze-Delitzsch*, welcher am 29. August 1808 in Delitzsch (Sachsen) geboren wurde, war ein liberaler Politiker und Rechtsanwalt. In seiner politischen Laufbahn war er unter anderem Abgeordneter im preußischen Abgeordnetenhaus und Mitglied im deutschen Reichstag. Seine genossenschaftlichen Überlegungen beinhalteten das Einfordern der erbrachten Leistungen (nur für Mitglieder), die Möglichkeit zum Kauf von Genossenschaftsanteilen, die Solidarhaftung der Mitglieder und die strikte Ablehnung staatlicher Unterstützungen.[421] Jene Überlegungen beruhten vor allem auf den bereits genannten nachteiligen Veränderungen für HandwerkerInnen und kleine Betriebe durch die industrielle Revolution.[422]

Um nun der misslichen Lage der kleinen und handwerklichen Gewerbe entgegenzuwirken, brachte *Hermann Schulze-Delitzsch* sein Genossenschaftsmodell ein. Zuerst gründete er 1849

[418] Vgl. *Hofinger/Weiß* (2018), S 377.
[419] Die ICA ist eine nichtstaatliche Organisation, welche die Werte und Regeln der Genossenschaft international vertritt.
[420] Vgl. *Hofinger/Weiß* (2018), S 378.
[421] Vgl. Deutscher Bundestag (2018): Zur Geschichte und aktuellen Situation von Genossenschaften, in: Wissenschaftliche Dienste. S 6. abrufbar unter: <https://www.bundestag.de/resource/blob/551654/645df4e523cdb75608768f872637fcd8/wd-l-001-18-pdf-data.pdf> (Zugriff: 20.12. 2020).
[422] Vgl. *Brendel* (2011), S 16 ff.

die *„Schuhmacher-Assoziation“*, die das Ziel hatte durch die Vereinigung von Selbständigen einen gemeinschaftlichen Einkauf von Gütern zu ermöglichen, um dadurch gewisse Vorteile zu schaffen. Ein Jahr später gründete *Schulze-Delitzsch* den *„Delitzscher Vorschussverein“*, der den notleidenden Selbständigen des Vereins die Möglichkeit bat Kredite aufzunehmen. Jener Vorschussverein beruhte auf dem Prinzip der Selbstverwaltung, was dazu führte, dass die Mitglieder auch zugleich EigentümerInnen des Vereins bzw. der Genossenschaft waren, den Verein leiteten, durch Mitgliedsbeiträge den Verein finanzierten und somit auch für die Gewährten Kredite hafteten.[423]

All jene Richtlinien und Erfahrungen des Vereines wurden von *Schulze-Delitzsch* in dem Werk *„Vorschuss- und Kreditvereine als Volksbanken“* zusammenfassend dargestellt. Diese Verschriftlichung diente fortschreitend als Richtlinie für ähnliche und zukünftige genossenschaftliche Projekte.[424]

1859 errichtete *Schulze-Delitzsch* dann den *„Zentralverband der Genossenschaften und Vorschussvereine“*, welcher in weiterer Folge als Dachverband für seine gegründeten Genossenschaft fungierte. In weiterer Folge setzte er sich für eine gesetzliche Verankerung des Genossenschaftswesens im deutschen Parlament ein. Jenes Gesetz wurde dann sechs Jahre nach seinem Tod am 1. Mai 1889 verabschiedet und gilt daher bis heute noch als Grundlage des deutschen Genossenschaftsgesetzes.[425]

Die Gesetzgebung führte in weiterer Folge zu einem enormen Aufschwung der Genossenschaftsgründungen im deutschsprachigen Raum.[426]

### 4.1.3 Friedrich Wilhelm Raiffeisen

*Friedrich Wilhelm Raiffeisen*, welcher 1818 in Hamm (Sieg) geboren wurde, war neben *Schulze- Delitzsch* einer der wichtigsten Akteure der deutschen Genossenschaftsbewegung. *Raiffeisen* sah sich bereits früh durch seine Tätigkeit in der Kommunalverwaltung mit der Verarmung der Bevölkerung konfrontiert. Als er dann als Bürgermeister von Weyerbusch im

[423] Vgl. ebd., S 17.
[424] Vgl. Deutscher Bundestag (2018): Zur Geschichte und aktuellen Situation von Genossenschaften, in: Wissenschaftliche Dienste. S 7. abrufbar unter: <https://www.bundestag.de/resource/blob/551654/645df4e523cdb75608768f872637fcd8/wd-l-001-18-pdf-data.pdf> (Zugriff: 20.12. 2020).
[425] Vgl. *Brendel* (2011), S 21 f.
[426] Vgl. ebd., S 24 ff.

Westerwald amtierte, bemerkte er, wie unzählige Bauern durch schlechte Ernten und den generellen Notstand gezwungen waren, Wucherkredite mit erhöhten Zinsraten aufzunehmen. War es den Bauern in weiterer Folge nicht möglich die Kredite zurückzuzahlen, drohte eine Zwangsversteigerung des Eigentums.[427]

Deshalb gründete er 1847 den *„Weyerbuscher Brodverein“*, der das Ziel hatte die armen Bauern vor potenziellen Hungersnöten zu versorgen. In jenem Verein konnten wohlhabende Personen Geld für den Kauf von Mehl spenden und ärmere Bevölkerungsschichten konnten dann durch das Einlösen von Schuldscheinen (Krediten) Brot kaufen. Jene Kredite waren durch lange Laufzeiten und sehr niedrige Zinsraten geprägt.[428]

Einen weiteren Versuch, um die Armut der Bevölkerung zu bekämpfen, startete *Raiffeisen* mit der Gründung des *„Heddersdorfer Wohltätigkeitsvereins“* 1854, welcher dann zehn Jahre später zum *„Heddesdorfer Darlehnskassen-Verein“* umbenannt wurde. Jener Darlehnskassen-Verein wurde wiederum von finanziellen Mitteln Dritter gestützt und *Raiffeisen* erkannte, dass die bedrückende Armut jener Zeit nur durch das gemeinschaftliche Prinzip der Selbsthilfe[429] zu besiegen ist. Der genannte Darlehnskassen-Verein gilt bis heute als erste Kreditgenossenschaften Deutschlands. *Raiffeisen* gelang durch jene Gründungen eine Transformation von wohltätig geführten Vereine, hin zu Vereinen, die sich in Form von Genossenschaften und dem Selbsthilfeprinzip erfolgreich am Markt etablieren konnten.[430]

Im Jahr 1872 wurden dann die einzelnen Kreditgenossenschaften mit der „*Rheinischen Landwirtschaftlichen Genossenschaftsbank“* zusammengefasst aus welcher dann 1874 die „*Deutsche Landwirtschaftliche Genossenschaftsbank“* mit Zentralbankfunktion entstand. Außerdem wurde 1888 der *„Anwaltschaftsverband Ländlicher Genossenschaften“* zum *„Generalverband der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften“* zusammengefasst.[431]

*Friedrich Wilhelm Raiffeisen* schaffte mit der Bildung jener Verbände den Grundstein für die heutigen Raiffeisenverbände und Raiffeisengenossenschaften.[432]

[427] Vgl. *Brendel* (2011), S 18.
[428] Vgl. ebd., S 18 f.
[429] Siehe dazu Kapitel 4.4.3.
[430] Vgl. *Brendel* (2011), S 18 f.
[431] Vgl. ebd., S 21.
[432] Vgl. o.V. (2021): Entstehung der Raiffeisengenossenschaften, in: Raiffeisenverband Oberösterreich, abrufbar unter: <https://www.rvooe.at/de/genossenschaft-verstehen/geschichte.html> (Zugriff: 26.12. 2020).

## 4.2 Entwicklung und Entstehung der Genossenschaft in Österreich

Nachdem nun die allgemeine Entwicklung der Genossenschaftsbewegung aufgezeigt wurde, beschäftigt sich dieses Kapitel mit der Geschichte des österreichischen Genossenschaftswesens.

Offiziell ist die Entstehung der Rechtsform Genossenschaft in Österreich dem 8. bzw. 26. März 1873, als das Parlament das *„Gesetz über Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften"* beschloss, zuzuschreiben.[433]

Jedoch wurden bis 1873 bereits 1 500 Genossenschaften errichtet und die neue Gesetzgebung konnte demnach nur auf neugegründete Genossenschaften angewandt werden. Folglich kam es zu einer Unterteilung zwischen *„registrierten"* (ab 1873 gegründet) und *„nicht registrierten"*[434] (vor 1873 gegründet) Genossenschaften. Nicht registrierte Genossenschaften konnten jedoch durch eine entsprechende Satzungsänderung in registrierte Genossenschaften umgeformt werden.[435] Die erste Genossenschaft, die auf heutigen territorialem Gebiete Österreichs errichtet wurde, war der Aushilfskassenverein in Klagenfurt 1851.[436]

1858 kam es dann vermehrt zu Bildungen von Vorschussvereinen nach dem bereits genannten Modell von *Schulze-Delitzsch*. Im Laufe der Jahre wurden etwa 118 Kreditvereine nach jenem Modell errichtet.[437]

Neben den Vorschussvereinen kam es zur selben Zeit auch zu den ersten Gründungen von gewerblichen Produktiv- und Rohstoffgenossenschaften, jedoch entwickelten sich diese im Vergleich zu den Vorschussvereinen nicht derartig rasant.[438]

Außerdem kam es 1856 zur Gründung der ersten Konsumgenossenschaftsbewegung sowie 1869 zur Gründung der ersten Baugenossenschaften.[439] In weiterer Folge war ein rasanter Anstieg an Genossenschaftsgründungen bis 1914[440] zu beobachten.[441]

---

[433] Vgl. *Tomanek* (2014): Vor § 1 GenG Die Entwicklung des Genossenschaftswesens in Österreich, in*: Dellinger, M.* (Hrsg.): Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen, S 1.
[434] Jene nicht registrierten Genossenschaften unterlagen noch den jeweiligen Vereinsbehörden.
[435] Vgl. *Tomanek* (2014), S 2.
[436] Vgl. *Ruppe* (1970): Das Genossenschaftswesen in Österreich, S 17 ff.
[437] Vgl. *Tomanek* (2014), S 2.
[438] Vgl. ebd., S 3.
[439] Ebd.
[440] Insgesamt ca. 19.000 Genossenschaften, wobei 60 % in Anlehnung an das *Schulze-Delitzsch*- Modell errichtet wurden.
[441] Vgl. *Baltzarek* (1986): Die geschichtliche Entwicklung der österreichischen Genossenschaften, in: *Patera, M.* (Hrsg.): Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens, S 16.

Durch die rasante Entwicklung wurden auch entsprechende Reformen bezüglich des Genossenschaftsgesetztes gefordert. Eine solche Reform wurde dann am 10. Juni 1903 durch das Spezialgesetz RGBl. Nr. 133 beschlossen. Dieses Spezialgesetz beinhaltete die verpflichtende Revision[442], die in einem regelmäßigen Abstand von zwei Jahren durchzuführen ist.[443]

Jedoch kam es im Zuge der Auflösung der Österreichisch-Ungarische Monarchie nach dem 1. Weltkrieg und den sich verändernden wirtschaftlichen und politischen Umstände zu einem drastischen Rückgang österreichischer Genossenschaften. Von etwa 20 000 Genossenschaften der Monarchie blieben nur mehr 3 600 Genossenschaften in Österreich übrig.[444] Fortwährend schlossen sich die einzelnen Genossenschaften der verschiedenen Sparten den jeweiligen Verbänden an. Im Zuge der Gesetzesnovellen 1934 und 1936 war dann ein verbindlicher Verbandszwang vorgesehen, indem fortan jede Genossenschaft dem jeweiligen Revisionsverband angehören musste.[445]

1938 stellte dann ein weiteres einschneidendes Ereignis für das österreichische Genossenschaftswesen dar. Durch den Anschluss Österreichs an das NS-Regime und den folgenden 2. Weltkrieg, kam es zu zahlreichen Auflösungen und Positionen bzw. Ämter innerhalb der Verbände wurden von NSDAP-Mitgliedern eingenommen.[446]

Nach dem Ende des 2. Weltkrieges lag die Hauptaufgabe der ehemaligen VertreterInnen der verschiedenen Genossenschaftsverbände im Wiederaufbau des Genossenschaftswesens; dies gelang auch größtenteils.[447]

1974 sah der Gesetzgeber nach fast 100-jährigem Bestehen des Genossenschaftsgesetzes den Anlass, eine weitreichende Gesetzesnovelle zu gestalten. Jene Novelle trat am 1. Juli 1974 in Kraft und enthielt folgende wesentlichen Änderungen:[448]

- Die Formulierung des Genossenschaftszweckes wurde auf die *„im Wesentlichen“* Förderung der Mitglieder umgeändert. Somit waren auch Geschäfte mit Nichtmitgliedern möglich.

[442] Siehe Kapitel 4.7 für eine detaillierte Beschreibung der Revision.
[443] Vgl. *Tomanek* (2014), S 4.
[444] Vgl. *Ruppe* (1970), S 27.
[445] Vgl. *Tomanek* (2014), S 6.
[446] Ebd.
[447] Vgl. ebd., S 7.
[448] Vgl. *Kastner* (1986): Österreichisches Genossenschaftsrecht, in: *Patera, M.* (Hrsg.): Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens, S 117 f.

- Es kam zu einer gesetzlichen Verankerung der Beteiligung der Genossenschaft an Unternehmen anderer Rechtsformen.
- Genossenschaften, welche mindestens 40 Arbeitnehmer beschäftigten, mussten zwingend einen Aufsichtsrat errichten.[449]

Wenig später erfolgte das Kreditwesengesetz (1979), dass nun den Kreditgenossenschaften die verpflichtende Bestellung zweier GeschäftsleiterInnen vorschrieb. Durch jenes Gesetz kam es in weiterer Folge zu einem merklichen Fusionsanstieg kleiner Kreditgenossenschaften, da die meisten dieser nur einen Geschäftsführer/eine Geschäftsführerin beschäftigten.[450]

Etwa 15 Jahre später löste eine Insolvenzwelle der Konsumgenossenschaften eine redliche Diskussion über die Rechtsform der Genossenschaft und über einen Reformbedarf des Genossenschaftsrevisionsgesetzes aus.[451]

Diese Insolvenz betraf den *„Konsum Österreich"* der bereits 1978 gegründet wurde und sich aus 15 regionalen Konsumgenossenschaften mit etwa 717 000 Mitgliedern zusammensetzte. Obwohl der *„Konsum Österreich"* insgesamt 800 Märkte[452] führte und für den Großteil der Umsätze der Konsumgenossenschaften im Einzelhandel verantwortlich war, konnten sie sich durch den steigenden Wettbewerb am Markt nicht langfristig durchsetzen. Somit musste der *„Konsum Österreich"* im April 1995 ein Ausgleichsverfahren starten, um folglich einen Konkurs zu vermeiden.[453]

Die angesprochene Thematik und Insolvenz übte auch erheblichen Nachdruck auf den Beschluss des Genossenschaftsrevisionsrechtsänderungsgesetz 1997, welches eine genaue Definition des Aufgabenbereiches der Revision vorsah, aus.[454]

Im Jahr 2000 wurde dann ein ausführlicher Rohentwurf für die Reform des Genossenschaftsgesetz durch das Justizministerium auf Basis des Boltzmann-Instituts-Entwurfs vorgestellt. Jedoch wurde dieser Entwurf in der folgenden Koalitionsregierung nicht mehr weiter behandelt.[455]

[449] Vgl. *Tomanek* (2014), S 10.
[450] Vgl. ebd., S 11.
[451] Ebd.
[452] Darunter „KGM-Verbrauchermärkte", „Coop Diskontmärkte", „Der frische Konsum", „Kaufhäuser".
[453] Vgl. *Tomanek* (2014), S 11.
[454] Vgl. ebd., S 12.
[455] Vgl. *Dellinger* (2000): Einführung, in: *Brazda, J.* (Hrsg): Fortbildung des Deutschen Genossenschaftsrechts, S 5 f.

2006 kam es dann durch das Genossenschaftsrechts-Änderungsgesetz (GenRÄG)[456] zu weiteren kleineren Änderungen:[457] [458]

- *„Investierende“* oder *„nicht nutzende“* Mitglieder können nun auch in die Genossenschaft aufgenommen werden.
- Die satzungsmäßige Durchführung der Generalversammlung als Delegiertenversammlung wurde von 1000 auf 500 Mitglieder verringert.[459]

Weiters wurde durch das Unternehmensrechtsänderungsgesetz 2008 (URÄG), Änderungen bezüglich des Aufsichtsrates[460] der Genossenschaft in Anlehnung an die rechtlichen Bestimmungen von Kapitalgesellschaften im Genossenschaftsgesetzt verankert.[461]

Nachdem nun eine zusammengefasste Entwicklung des Genossenschaftswesens in Österreich aufgezeigt wurde, schließt das nächste Kapitel an die bereits erwähnten Verbände und an den Aufbau des österreichischen Genossenschaftswesens an.

## 4.3 Arten und Aufbau von Genossenschaften in Österreich

Der Aufbau und das Gliederungsschemas des österreichischen Genossenschaftswesens ist nun auf Abbildung 11 zu erkennen.

[456] Vgl. BGBl I 2006/104.
[457] Den Anstoß für jenes Gesetz stellt die EU-Rats-Verordnung über die Europäische Genossenschaft (Societas Cooperativa Europaea – SCE) dar. Jene EU-Rats-Verordnung sollte, aufgrund der verschiedenen nationalen Genossenschaftsgesetzen, einen groben Rahmen mit Mindestvorschriften für eine europäische Genossenschaft schaffen, um schlussendlich eine Erleichterung bei Tätigkeiten im gemeinsamen europäischen Binnenmarkt zu gewährleisten. Spezielle rechtliche Einzelfragen unterlagen immer noch dem jeweiligen Recht der nationalen Staaten, jedoch sollte die Europäische Genossenschaft den nationalen Genossenschaften gleichgestellt sein.
[458] Vgl. *Tomanek* (2014), S 12.
[459] Vgl. ebd., S 13.
[460] Siehe dazu Kapitel 4.6.2.
[461] Vgl. *Tomanek* (2014), S 13.

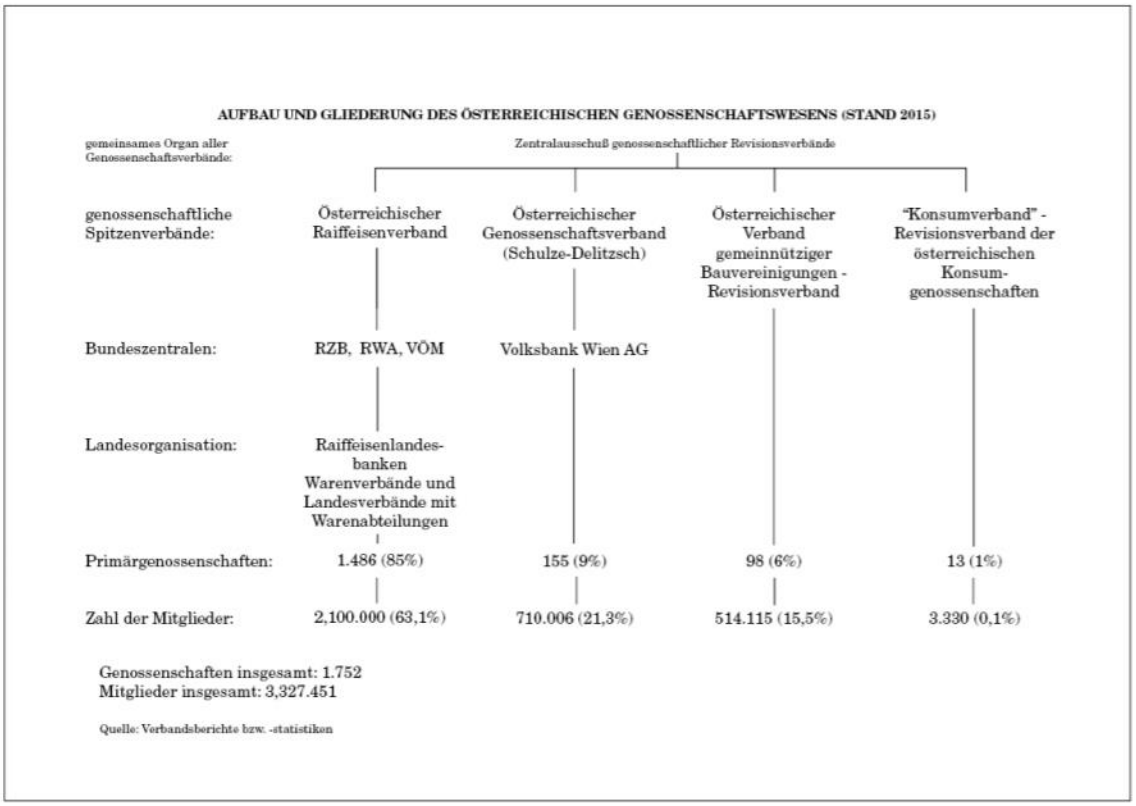


Abbildung 11: Aufbau österreichisches Genossenschaftswesen

Quelle: *Brazda* (2017): Einführung, in: *Brazda, J.* (Hrsg.): Identität der Genossenschaften in Österreich, S 11.

Demnach kann zwischen vier Spitzenverbänden unterschieden werden:

- Raiffeisengenossenschaften – Österreichischer Raiffeisenverband
- Gewerbliche Genossenschaften – Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch)
- Baugenossenschaften – Österreichischer Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen-Revisionsverband
- Konsumgenossenschaften – Konsumverband

Die Gesamtzahl (Stand 2015) der österreichischen Genossenschaften beläuft sich auf 1 752 mit insgesamt 3,33 Millionen Mitgliedern. Grundsätzlich ist über die Jahre ein Rückgang der Gesamtzahl aller Genossenschaften zu erkennen,[462] wobei ein Anstieg der Mitglieder zwischen 1970 und 1990 beobachtet werden konnte.[463] Zwischen 1990 und 2015 verringerte sich die

[462] 1970: 4 376; 1980: 3 428; 1990: 2 481; 2015: 1 752.
[463] 1970: 2,96 Millionen; 1980: 3,85 Millionen; 1990: 3,85 Millionen; 2015: 3,32 Millionen.

Anzahl der Mitglieder wiederum, was jedoch dem Wegfall des genannten „*Konsum Österreichs"* zuzuschreiben ist.[464] Werden die jeweiligen Verbände genauer betrachtet, ist zu erkennen, dass der österreichische Raiffeisenverband nicht nur den Großteil der gesamten Mitglieder (63,1 %), sondern auch der Gesamtanzahl der Genossenschaften (85 %) stellt. Der kleinste Anteil an Mitgliedern sowie die geringste Gesamtanzahl sind den Konsumgenossenschaften zuzuschreiben. Prinzipiell sind die Genossenschaften in Österreich dem Mittelstand zuzuordnen, besonders in den Tätigkeitsbereichen des Bank- und Warengeschäfts (Ein- und/oder Verkauf) sowie der Verwertung, Nutzung und Erzeugung.[465]

## 4.4 Genossenschaftliche Prinzipien

Nachdem nun die historische Entwicklung der Genossenschaftsbewegung allgemein sowie in Österreich detailliert aufgezeigt wurde, liegt der Fokus in diesem Kapitel auf den genossenschaftlichen Prinzipien. Diese Prinzipien sind essenziell, um den Grundgedanken und das Ordnungssystem der Genossenschaft und schlussendlich die gesetzliche Verankerung der Rechtsform der Genossenschaft zu verstehen.

Prinzipien können grundsätzlich als Richtschnur für ein bestimmtes Handeln herangezogen werden und besitzen deshalb einen normativen Charakter, der bestimmten Personen als Orientierungshilfe für ihr tägliches Handeln dient. Diese Orientierungshilfe gilt sowohl für Entscheidungen innerhalb einer größeren Gruppe als auch für Entscheidungen jedes Einzelnen. Dabei werden, wie bereits erwähnt, die genossenschaftlichen Prinzipien durch die Gründung einer eingetragenen Genossenschaft institutionalisiert und dienen des Weiteren als verbindliche Richtlinie für das Handeln der Genossenschaftsmitglieder und der KooperationspartnerInnen. In diesem Zusammenhang sind speziell das Förder-, Demokratie- und Identitätsprinzip zu erwähnen, da diese Prinzipien die Genossenschaft deutlich von anderen Kapitalgesellschaften und wirtschaftlichen Kooperationsformen abgrenzen.[466]

In weiterer Folge werden nun die einzelnen Prinzipien, die häufig in der Literatur zu finden sind, beschrieben.

[464] Wegfall von etwa 700.000 Mitgliedern.
[465] Vgl. *Brazda* (2017), S 12.
[466] Vgl. *Bolsinger* (2011): Genossenschaftliche Netzwerke auf symbiotischer Basis, in: *Allgeier, M.* (Hrsg.): Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe – Zur Modernität der Genossenschaftsidee, S 46 f.

### 4.4.1 Förderprinzip und Förderauftrag

Das Förderprinzip und der Förderauftrag stellen zwei wesentliche charakteristische Eigenschaften und Hauptaufgaben der Genossenschaft dar. Dieses Förderprinzip sieht dementsprechend die wirtschaftliche Förderung der Genossenschaftsmitglieder vor[467], der Förderauftrag kann daher auch einem Unternehmenszweck gleichgestellt werden.[468] Dieser Förderungsauftrag kann bspw. genutzt werden, um gemeinschaftlich im Wettbewerbsumfeld vergünstigte Einkaufs- und/oder Absatzkonditionen zu erlangen oder um betriebliche Aufgaben zusammenzufassen, sodass eine Fokussierung auf das eigene Kerngeschäft besser gelingen kann.[469]

Wie bereits eingangs erwähnt wurde, kann sich die Genossenschaft durch das Förderungsprinzip wesentlich von anderen Kapitalgesellschaften differenzieren. Deswegen ist das Unternehmensziel einer Genossenschaft nicht die reine Gewinnmaximierung, sondern die wirtschaftliche Förderung und das Verschaffen von Vorteilen für die eigenen Mitglieder.[470]

Eine Gewinnerzielung ist der Genossenschaft jedoch nicht untersagt und auch Voraussetzung für effizientes betriebswirtschaftliches Handeln bzw. das Überleben am Markt. Dennoch liegt der Fokus auf der langfristigen Förderung der Mitglieder und nicht auf der reinen Profitmaximierung.[471] Deshalb kann die Genossenschaft auch eine bedeutende Rolle beim Vorantreiben sozialer und gemeinnütziger Projekte spielen.[472]

### 4.4.2 Identitätsprinzip

Das soeben beschriebene Förderungsprinzip ist eng mit dem Identitätsprinzip verbunden, das ein weiteres charakteristisches Prinzip der Genossenschaft darstellt. Dieses Prinzip besagt, dass die Mitglieder einer Genossenschaft idealtypisch zugleich Kundinnen und Kunden sowie EigentümerInnen der Genossenschaft sein sollen. Die Mitgliedschaft soll demnach nicht nur als

[467] Vgl. *Hahn* (1990): Der Förderungsauftrag der Genossenschaften, in: *Laurinkari, J.* (Hrsg.) und *Brazda, J.*: Genossenschaftswesen – Hand- und Lehrbuch, S 86 f.
[468] Vgl. *Bolsinger* (2011), S 47 f.
[469] Vgl. o.V. (2021): Die Idee Raiffeisen – Genossenschaft, in: Österreichischer Raiffeisenverband, abrufbar unter: <https://www.raiffeisenverband.at/die-idee-raiffeisen-genossenschaft/glossar/> (Zugriff 30.01.2021).
[470] Vgl. *Bolsinger* (2011), S 47 f.; *Hahn* (1990), S 86 f.
[471] Siehe dazu noch im Detail Kapitel 4.9.2 (Shareholder vs. Member Orientierung).
[472] Vgl. o.V. (2021): Die Idee Raiffeisen – Genossenschaft, in: Österreichischer Raiffeisenverband, abrufbar unter: <https://www.raiffeisenverband.at/die-idee-raiffeisen-genossenschaft/glossar/> (Zugriff 30.01.2021).

reine finanzielle Einlage dienen, sondern das Mitglied soll durch das wirtschaftliche Handeln der Genossenschaft am Markt auch als Kundin oder Kunde einen Nutzen daraus ziehen.[473]

Somit kann ein Mitglied auf der einen Seite als MiteigentümerIn, MitunternehmerIn und ArbeitgeberIn auftreten und auf der anderen Seite als Kundin oder Kunde, ArbeitnehmerIn oder LieferantIn agieren.[474]

Dadurch werden bspw. MieterInnen zu eigenen VermieterInnen und KreditnehmerInnen zu eigenen KreditgeberInnen.[475]

Diese doppelte Identität bzw. Eigenschaft der Mitglieder, die durch den Förderungsauftrag und das kooperative Zusammenwirken am Markt agieren, trägt dazu bei, dass die Genossenschaft von anderen Gesellschaften bzw. wirtschaftlichen Zusammenschlüssen wesentlich zu unterscheiden ist.[476]

### 4.4.3 Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung

Die Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung basieren bereits auf den Grundwerten der Idee von *Schulze-Delitzsch* bezüglich der frühen Anfänge der modernen Genossenschaftsbewegung.[477]

Die Selbsthilfe bezieht sich dabei auf einen Zusammenschluss einzelner Personen, um ein gewisses Ziel zu erreichen, das von einer einzelnen Person nicht verfolgt oder erreicht werden kann.[478] Durch den genannten Zusammenschluss einzelner Personen soll schlussendlich die Situation jedes Einzelnen durch gemeinschaftliches Auftreten am Markt verbessert werden.[479]

In weiterer Folge bedeutet die genossenschaftliche Selbsthilfe auch das Ablehnen von Fremdhilfe durch Dritte (bspw. durch den Staat oder Wohltätigkeitsvereine) und es soll dementsprechend eine gewisse Abhängigkeit von Außenstehenden vermieden werden.[480]

---

[473] Vgl. *Klemisch/Boddenberg* (2019): Unternehmensmitbestimmung in Genossenschaften, S 32.
[474] Vgl. *Bolsinger* (2011), S 47 f.
[475] Vgl. *Klemisch/Boddenberg* (2019), S 32.
[476] Vgl. *Bolsinger* (2011), S 47 f.; *Klemisch/Boddenberg* (2019), S 32.
[477] Vgl. *Klemisch/Boddenberg* (2019), S 30.
[478] Vgl. *Klemisch/Vogt* (2012): Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise. S 21 f.
[479] Vgl. *Klemisch/Boddenberg* (2019), S 30.
[480] Vgl. *Zerche* et al. (1998): Einführung in die Genossenschaftslehre - Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement, S 11.

Die Selbstverwaltung als genossenschaftliches Grundprinzip bedeutet, dass die Mitglieder eigenständig die Genossenschaft leiten und durch ihr Einwirken die strategische Richtung der Organisation vorgeben.[481]

In diesem Zusammenhang wird in der Literatur auf den Begriff der *„Selbstorganschaft"* verwiesen. Diese „*Selbstorganschaft"* hat zur Folge, dass sich der Vorstand und der Aufsichtsrat aus den Mitgliedern der Genossenschaft zusammensetzen und jene Mitglieder somit die Besetzung der Organe selbst bestimmen.[482]

Der Grundsatz der Selbstverwaltung ist auch wesentlich für die Willensbildung in der Genossenschaft verantwortlich, die grundsätzlich auf dem Demokratieprinzip[483] beruht.[484]

*Klemisch* und *Boddenberg* (2019) kritisieren bezüglich der Selbstverwaltung, dass heutzutage in größeren Genossenschaften Fachexpertinnen und -experten sowie genossenschaftsfremde Personen nur als Mitglieder in die Genossenschaft eintreten, um somit in weiterer Folge auch Positionen der Organe besetzen zu können.[485]

Das eben genannte Prinzip der Selbstverwaltung führt schlussendlich zum Prinzip der Selbstverantwortung. Die Selbstverantwortung als Prinzip der Genossenschaft befasst sich mit der Haftung der Mitglieder und der Übernahme von Verantwortung der eigenen wirtschaftlichen Handlungen.[486]

Die anfängliche Idee der Gründerväter der modernen Genossenschaftsbewegung war die unbeschränkte solidarische Haftung der Mitglieder gegenüber Gläubigern. Heutzutage wurde jedoch die Haftung hinsichtlich der Gläubiger auf den Genossenschaftsbetrieb übertragen und Mitglieder haften nur noch im Konkursfall mit einer in der Satzung vorgesehen Nachschusspflicht.[487] Somit kommt dem Selbstverantwortungsprinzip in der heutigen Praxis kaum noch eine Bedeutung zu.[488]

[481] Vgl. *Brockmeier* (2018): Innovation, Unternehmertum und Genossenschaften, in: *Brazda, J.; Blisse, H.* (Hrsg.): Beiträge zur kritischen Genossenschaftsforschung, S 262.
[482] Vgl. *Klemisch/Boddenberg* (2019), S 30.
[483] Siehe dazu nächstes Kapitel.
[484] Vgl. *Hofinger/Weiß* (2018), S 379.
[485] Vgl. *Klemisch/Boddenberg* (2019), S 30.
[486] Vgl. *Zerche* et al. (1998), S 13.
[487] Vgl. *Bolsinger* (2011), S 49 f.
[488] Vgl. *Klemisch/Boddenberg* (2019), S 31.

### 4.4.4 Demokratieprinzip

Wie bereits erwähnt, führt der Grundsatz der Selbstverwaltung zur Verankerung eines sogenannten Demokratieprinzips. Das genossenschaftliche Demokratieprinzip sieht vor, dass jedes Mitglied, unabhängig von der einzelnen Höhe der Kapitalbeteiligung, über das gleiche Stimmrecht in der Generalversammlung verfügt. Die Entscheidungsfindung erfolgt somit durch das Kopfprinzip („Pro Kopf eine Stimme“) und ermöglicht auf diese Weise jedem einzelnen Mitglied eine aktive Mitgestaltung.[489]

Damit ist die Entscheidungsfindung in der Genossenschaft nicht von hierarchischen Strukturen oder einzelnen Mitgliedern, die mehrheitliche Kapitalbeteiligungen besitzen, abhängig. Schlussendlich bietet die Genossenschaft den eigenen Mitgliedern eine aktive Mitgestaltung der Geschäftspolitik und differenziert sich deshalb auch in diesem Punkt von anderen Unternehmensformen.[490]

## 4.5 Rechtliche Grundlagen der österreichischen Genossenschaft

Nachdem die einzelnen genossenschaftlichen Prinzipien dargestellt wurden, folgt nun eine ausführliche Beschreibung der Rechtsform der österreichischen Genossenschaft.

### 4.5.1 Definition

Die österreichische Genossenschaft als Rechtsform wird durch das Genossenschaftsgesetz (GenG) gesetzlich verankert und ist in weiterer Folge eine Körperschaft mit eigenständiger Rechtspersönlichkeit.[491]

[489] Vgl. ebd., S 33.
[490] Vgl. *Bolsinger* (2011), S 49 f.
[491] Vgl. *Artmann/Rüffler* (2017): Grundriss des österreichischen Gesellschaftsrecht, S 571.

Dementsprechend ist das Genossenschaftsgesetz gem. § 1 Abs 1 GenG geltend für

> *„Personenvereinigungen mit Rechtspersönlichkeit von nicht geschlossener Mitgliederzahl, die im Wesentlichen der Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder dienen (Genossenschaften), wie für Kredit-, Einkauf-, Verkaufs-, Konsum-, Verwertungs-, Nutzungs-, Bau-, Wohnungs- und Siedlungsgenossenschaften.“*

Wie schon bei der Beschreibung der genossenschaftlichen Prinzipien angedeutet wurde, unterscheidet sich die Genossenschaft von anderen Kapitalgesellschaften im Wesentlichen durch die Förderung ihrer Mitglieder, die bewegliche Mitgliederstruktur und die ausgeprägte Möglichkeit der Mitgestaltung der eigenen Mitglieder (z. B. Kopfstimmrecht, Zusammensetzung der Organe aus bestehenden Mitgliedern).[492]

### 4.5.2 Merkmal nicht geschlossene Mitgliederzahl

Dass die nicht geschlossene Mitgliederzahl ein Merkmal der Genossenschaft darstellt, lässt bereits § 1 Abs 1 des GenG erkennen. Im Vergleich zu anderen Gesellschaften ist es für die Mitglieder der Genossenschaft möglich, ohne Gesellschaftsvertragsänderung in die Genossenschaft ein- bzw. auszutreten oder die Mitgliedschaft zu wechseln.[493]

Dies hat zur Folge, dass die Genossenschaft kein starres bzw. festes Nennkapital besitzt und nicht wie Kapitalgesellschaften durch eine vorgeschriebene Anzahl von Gesellschaftern eingeengt wird. Mitglieder der Genossenschaft müssen jedoch mindestens einen Geschäftsanteil erwerben (es sind auch mehrere möglich), um in die Genossenschaft einzutreten. Der Austritt als Mitglied kann nicht nur durch das Verkaufen der Anteile, sondern auch mit einer einfachen Kündigung und durch einen Ausschluss, der an einen bestimmten Grund geknüpft ist, erfolgen. Bei Genossenschaften mit unbeschränkter Haftung wird die Mitgliedschaft nach dem Tode des Mitglieds aufgelöst. Obwohl die Mitgliederanzahl nicht

[492] Vgl. *Dellinger* (2014a): § 1. [Genossenschaftsbegriff, Beteiligungen], in: *Dellinger, M.* (Hrsg.): Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen, S 20.
[493] Vgl. ebd., S 19 f.

begrenzt scheint, kann im Genossenschaftsvertrag eine Mindest- bzw. Höchstzahl an Mitgliedern und/oder die Aufnahme einer Berufsgruppe[494] verankert werden.[495]

Außerdem, wie auch bereits in Kapitel 4.4.2 erwähnt wurde, sind Mitglieder und GeschäftspartnerInnen idealtypisch ident. Dieses Identitätsprinzip hat zur Folge, dass bspw. Mitglieder zugleich auch Kundinnen und Kunden (Kredit-, Wohnbau-, Konsumgenossenschaften), Lieferanten (Absatz- und Verwertungsgenossenschaften) oder beides (Lagerhausgenossenschaften) sind. In der Literatur wird die Genossenschaft in diesem Zusammenhang auch als *„Selbsthilfevereinigung"* bezeichnet.[496]

### 4.5.3 Merkmal Förderungsauftrag

Ein weiteres bedeutsames Merkmal der Genossenschaft ist der Förderungsauftrag, der durch das bereits erwähnte Förderungsprinzip auch gesetzlich verankert wurde. Anhand von § 1 Abs 1 des GenG lässt sich erkennen, dass die Genossenschaft den Zweck hat, ihre Mitglieder im Wesentlichen wirtschaftlich zu fördern. Der Förderungsauftrag wird durch die Satzung und somit durch die GründerInnen selbst bestimmt. *Dellinger* (2014) beschreibt den Förderungsauftrag zwar als *„gesetzlich erforderlich"*, jedoch kann dieser nicht als *„gesetzlicher Förderungsauftrag"* bezeichnet werden, sondern dementsprechend als *„satzungsgemäß"*.[497]

Außerdem unterscheidet § 1 des GenG zwischen der Erwerbs- und Wirtschaftsförderung, was allerdings keine rechtlichen Konsequenzen nach sich zieht, sondern nur wirtschaftlich zu unterscheiden ist. Die Erwerbsförderung bezieht sich auf die Förderung der beruflichen sowie einkommensrelevanten Tätigkeiten der Mitglieder. Bei diesen Mitgliedern handelt es sich in der Regel um selbstständig tätige UnternehmerInnen, die normalerweise in derselben Branche bzw. Industrie ihre Tätigkeiten verrichten.[498] Es besteht jedoch die Möglichkeit, verschiedene wirtschaftliche Branchen zu kombinieren[499] und auch den Erwerb von unselbstständigen

[494] Beispielsweise kann die ausschließliche Aufnahme von Landwirten/Weinbauern aus einer bestimmten Region festgeschrieben werden.
[495] Vgl. *Nowotny* (2017): Genossenschaft, in: *Kalss/Nowotny/Schauer* (Hrsg.): Österreichisches Gesellschaftsrecht, Rz 5/4 f.
[496] Vgl. *Dellinger* (2014a), S 23.
[497] Vgl. ebd., S 22.
[498] Beispielsweise EinzelhändlerInnen bei Einkaufsgenossenschaft, MilchbauerInnen bei Molkereigenossenschaften, WeinbauerInnen bei Winzergenossenschaften etc.
[499] Beispielsweise können bei der Kreditgenossenschaft Private sowie Selbständige verschiedener Branchen der Genossenschaft angehören.

Beschäftigten zu fördern. Letzteres wird durch die Bildung einer sogenannten Produktivgenossenschaft[500] gewährleistet, bei der die Mitglieder der Genossenschaft zugleich Angestellte und EigentümerInnen darstellen.[501]

Die Wirtschaftsförderung soll hingegen zur Vergünstigung verschiedener Ausgaben beitragen. Dazu zählen bspw. Wohnungsgenossenschaften (vergünstigtes Beziehen von Wohnungen), Kreditgenossenschaften (Angebot günstiger Kredite) und Konsumvereine (verbilligte Konsumgüter). Schlussendlich besteht auch die Möglichkeit, die Mitglieder sowohl wirtschaftlich als auch erwerbsmäßig zu fördern.[502]

Außerdem wurde bereits erwähnt, dass der Förderungsauftrag nicht wesentlich auf die Gewinnerzielung ausgerichtet sein sollte.[503] Jedoch wird der Genossenschaft nicht untersagt, entsprechende Gewinne zu erzielen, da die Gewinnerzielung für den wirtschaftlichen Fortbestand des Betriebes essenziell scheint. Deshalb ist es der Genossenschaft möglich, Gewinnrücklagen oder Reserven (§§ 49, 79 GenG) zu bilden und deren kontinuierliche Bildung in der Satzung festzuhalten.[504]

### 4.5.4 Haftung

Die Formen der Haftung der Genossenschaft für die Verbindlichkeiten lässt sich gem. § 2 GenG folgendermaßen festhalten:

• Genossenschaft mit unbeschränkter Haftung (GenmuH)

• Genossenschaft mit beschränkter Haftung (GenmbH)

• Genossenschaft mit Geschäftsanteilshaftung.[505]

Bei der Genossenschaft mit unbeschränkter Haftung haften die Mitglieder solidarisch mit dem eigenen Vermögen, sollten im Konkursfall die Aktiven zur Tilgung der Verbindlichkeiten nicht ausreichen.[506]

[500] Siehe dazu Kapitel 4.11.1.
[501] Vgl. *Dellinger* (2014a), S 29.
[502] Vgl. *Nowotny* (2017), Rz 5/7 f.
[503] Vgl. ebd., Rz 5/9.
[504] Ebd.
[505] Vgl. ebd., Rz 5/21.
[506] Vgl. ebd., Rz 5/22.

Die Genossenschaft mit unbeschränkter Haftung wurde im Laufe der Zeit durch die Genossenschaft mit beschränkter Haftung ersetzt, daher kommt ihr heutzutage keine Bedeutung mehr zu.[507]

Die Mitglieder der Genossenschaft mit beschränkter Haftung haften für die Verbindlichkeiten bei einem Konkurs nur beschränkt mit der Deckungspflicht und nicht nur mit dem Geschäftsanteil, sondern auch mit einem zusätzlichen Betrag in Höhe des Geschäftsanteils, sofern im Genossenschaftsvertrag kein erhöhter Haftungsbeitrag festgehalten wurde.[508]

Genossenschaften mit Geschäftsanteilshaftung wurden grundsätzlich für Konsumvereine vorgesehen, in der Praxis jedoch kaum angewandt und werden daher auch nicht weiter berücksichtigt.[509]

### 4.5.5 Mitgliedschaft

Nachdem die Mitgliedschaft in Kapitel 4.5.2 bereits kurz erwähnt wurde, wird in diesem Kapitel nun detaillierter auf die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft eingegangen.

Um die Mitgliedschaft der Genossenschaft zu erlangen, müssen die jeweiligen BewerberInnen entweder bei der Gründung der Genossenschaft oder danach eine schriftliche Beitrittserklärung verfassen. GründerInnen einer Genossenschaft müssen dieser nicht mehr beitreten, da die Mitunterfertigung der Satzung einer schriftlichen Beitrittserklärung gleichkommt. Außerdem muss beim Erwerb zusätzlicher Geschäftsanteile als Mitglied keine neue Beitrittserklärung angefertigt werden.[510] In weiterer Folge muss aus der Beitrittserklärung der Wille zum Beitritt eindeutig und zweifelsfrei hervorgehen.[511]

Die erwähnte Mitgliedschaft ist mit dem Tod des Mitglieds und durch die Übertragung der Geschäftsanteile beendet.[512]

---

[507] Vgl. *Dellinger* (2014b): § 2. [Haftungsarten], in: *Dellinger, M.* (Hrsg.): Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen, S 102.
[508] Vgl. *Nowotny* (2017), Rz 5/23.
[509] Vgl. ebd., Rz 5/24.
[510] Vgl. *Astl/Steinböck* (2014): § 3. [Gründungserfordernisse], in: *Dellinger, M.* (Hrsg.): Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen, S 112.
[511] Ebd.
[512] Vgl. *Nowotny* (2017), Rz 5/112.

Es ist jedoch jedem Mitglied möglich, durch Kündigung aus der Genossenschaft auszutreten – dieses Kündigungsrecht kann dementsprechend durch Regelungen im Statut nicht verwehrt werden.[513]

Außerdem können Mitglieder aus der Genossenschaft nur ausgeschlossen werden, wenn gem. § 5 Z 4 GenG Ausschlussgründe im Statut verankert wurden.[514]

### 4.5.6 Rechte der Mitglieder

Den Mitgliedern der Genossenschaft kommen in weiterer Folge individuelle Rechte zu – wie das Stimm- und Auskunftsrecht – und in Bezug auf die Generalversammlung besteht für jedes Mitglied das Rede-, Teilnahme- und Antragsrecht. Außerdem ist es möglich, Einsicht in das Melderegister und Protokollbuch zu erhalten.[515]

Zusätzlich kann durch eine Regelung des Genossenschaftsvertrages (§ 5 Z 6 GenG) die Gewinnverteilung[516] an die Mitglieder vorgenommen und darüber hinaus auch bestimmt werden, welcher Gewinnanteil den Reservefonds zukommt. Sollte ein Mitglied nun ausscheiden bzw. austreten, steht diesem sein Geschäftsguthaben (Auseinandersetzungsanspruch) zu.[517]

Das bedeutendste Recht der Mitglieder richtet sich an das Einfordern der Leistungen durch die Tätigkeit der Genossenschaft, die durch den Förderauftrag bestimmt wurde.[518]

### 4.5.7 Gründung der Genossenschaft

Um eine Genossenschaft zu gründen, sind zusammenfassend folgende Punkte zwingend einzuhalten:

- Das schriftliche Verfassen eines Genossenschaftsvertrages gem. § 3 Abs 1 Z 2 GenG.

[513] Vgl. ebd., Rz 5/113.
[514] Vgl. ebd., Rz 5/114.
[515] Vgl. ebd., Rz 5/115.
[516] Beispielsweise Verteilung nach Umsatz der Mitglieder, Höhe des Geschäftsguthaben, Köpfen, Nennbetrag der Anteile etc.
[517] Vgl. *Nowotny* (2017), Rz 5/117.
[518] Vgl. ebd., Rz 5/118.

- Die versicherte Aufnahme der Genossenschaft durch einen zuständigen Revisionsverband (§ 24 GenRevG).
- Das Eintragen des Genossenschaftsvertrages in das Firmenbuch gem. § 3 Abs 1 Z 3 sowie § 8 GenG[519] .

Der Genossenschaftsvertrag:

Der Genossenschaftsvertrag wird unter anderem auch Statut oder Satzung genannt, deshalb werden die Begriffe in weiterer Folge als Synonyme verwendet. Die Satzung stellt eine gesetzliche Vereinbarung zwischen Gründerinnen und Gründern, Mitgliedern, dritten Personen und den Mitgliedern untereinander dar[520] und verankert darüber hinaus auch deren Rechte bzw. Pflichten.[521]

In der Regel stellt der jeweilige Revisionsverband Mustersatzungen zur Verfügung und bietet auch Unterstützung bei deren Gestaltung bzw. Ausformulierung an. Das Beschließen der Satzung erfolgt dann durch die Gründungsversammlung.[522]

Generell sind die gesetzlich vorgeschriebenen Mindestinhalte des Genossenschaftsvertrages im Vergleich zu Satzungen anderer Kapitalgesellschaften wesentlich umfangreicher. In § 5 GenG werden die notwendigen Inhalte des Genossenschaftsvertrages angeführt, dementsprechend muss dieser insgesamt 13 Punkte[523] enthalten. Da die Satzung die zentralen Rechte und Pflichten der Genossenschaftsmitglieder festhält, dürfen gewisse Punkte der Satzung gem. § 11 GenG nur von den Regelungen des GenG abweichen, wenn dies explizit erlaubt ist.[524]

Die Satzung muss in weiterer Folge von mindestens zwei Personen (GründerInnen) errichtet werden und die vorgeschriebene Mindestanzahl ist zu jeder Zeit der Gründung aufrechtzuhalten.[525]

Zusätzliche Mitglieder können auch vor der Registrierung der Genossenschaft noch beitreten und es muss nicht nachgewiesen werden, ob weitere Personen einen Beitritt bereits angekündigt

[519] Vgl. ebd., Rz 5/38.
[520] Vgl. *Astl/Steinböck* (2014), S 109.
[521] Vgl. *Nowotny* (2017), Rz 5/40.
[522] Vgl. o.V. (2021): Die Gründung einer Genossenschaft in 8 Schritten, in: Österreichischer Genossenschaftsverband, abrufbar unter: <https://www.genossenschaftsverband.at/gruenderservice/die-gruendung-im-detail> (Zugriff: 07.01.2021).
[523] Für eine detaillierte Auflistung aller 13 Punkte siehe § 5 GenG.
[524] Vgl. *Nowotny* (2017), Rz 5/40.
[525] Vgl. *Keinert* (1988): Österreichisches Genossenschaftsrecht: Lehr- und Handbuch, Rz 157.

haben; es müssen nur die Personen angegeben werden, die die Satzung zusammen verfassten bzw. beschlossen.[526]

Des Weiteren muss die Satzung in schriftlicher Form verfasst werden und es besteht keine Notariatsaktpflicht, was zu Kostenersparnissen bei der Gründung führt.[527]

In der Praxis wird die Satzung von einer geringen Personenanzahl (GründerInnen) verfasst. Zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt dann der Beitritt der anderen Mitglieder. Die GründerInnen müssen demnach ebenfalls der Genossenschaft beitreten und als Mitglied aufgenommen werden.[528]

In diesem Zusammenhang ist noch zu erwähnen, dass kein Mindestkapital zur Gründung der Genossenschaft notwendig ist.[529]

Aufnahme in den Revisionsverband:

Wie eingangs erwähnt wurde, kann eine Genossenschaft ins Firmenbuch eingetragen werden, sobald ein anerkannter, örtlich und sachlich zuständiger Revisionsverband der Genossenschaft die Aufnahme zugesagt hat. Der zuständige Revisionsverband muss die Zusage bei einer Aufnahme schriftlich bestätigen und hat dies binnen acht Wochen nach Aufnahmeersuchen der Genossenschaft zu entscheiden. Dieses Aufnahmeersuchen der Genossenschaft muss die Satzung, eine Wirtschaftlichkeitsprognose und eine dauerhafte Erfüllung des Förderauftrages durch die Satzung enthalten. In seltenen Ausnahmefällen kann eine Befreiung vom Verbandszwang gemäß § 26 GenRevG erfolgen und die Genossenschaft erhält in diesem Fall eine Ausnahmegenehmigung.[530]

Eintragung ins Firmenbuch:

Schlussendlich entsteht die Genossenschaft durch den Eintrag in das Firmenbuch und erlangt somit eigene Rechtspersönlichkeit bzw. kann als juristische Person angesehen werden.[531]

[526] Vgl. *Kastner* (1986), S 136.
[527] Vgl. ebd., S 135.
[528] Vgl. *Astl/Steinböck* (2014), S 110.
[529] Vgl. o.V. (2021): Die wichtigsten Fragen zur Genossenschaft, in: Österreichischer Genossenschaftsverband, abrufbar unter: <https://www.genossenschaftsverband.at/gruenderservice/faqs> (Zugriff: 13.01.2021).
[530] Vgl. *Astl/Steinböck* (2014), S 110.
[531] Vgl. *Keinert* (1988), Rz 249.

Die Anmeldung muss durch den Vorstand erfolgen. Es ist jedoch möglich, sofern noch kein Vorstand bestellt wurde, in der Satzung Personen zur Anmeldung zu bestimmen (oftmals die GründerInnen).[532]

Bei der Anmeldung müssen unter anderem die Satzung und die gesicherte Aufnahme des Revisionsverbandes (oder gegebenenfalls die Ausnahmegenehmigung) beigelegt werden.[533]

Sollte bereits ein Vorstand bestehen, muss dieser zusätzlich bei der Anmeldung angeführt werden und dies eigenhändig durch Unterschrift bestätigen.[534]

Abschließend ist noch zu erwähnen, dass die Firma der Genossenschaft laut § 4 GenG als *„eingetragene Genossenschaft"* bezeichnet werden muss. Diese kann jedoch in weiterer Folge mit *„eG"* oder *„eGen"* abgekürzt werden.[535]

## 4.6 Organe der Genossenschaft

Im Anschluss zur Gründung der Genossenschaft werden nun in den folgenden Kapiteln die Governance bzw. die Organe der Genossenschaft beschrieben.

Grundsätzlich erfolgt die Besetzung bzw. die Auswahl aller Organe der Genossenschaft durch die jeweiligen Mitglieder. Dabei sind zwei Organe zwingend zu bilden: Einerseits ein Vorstand, der auch als Vertretungs- und Geschäftsführungsorgan fungiert und andererseits die Generalversammlung, die das höchste Willensorgan der Genossenschaft darstellt. Außerdem war bis zur Genossenschaftsnovelle (GenNov) aus dem Jahr 1974 zwingend die Bildung eines Aufsichtsrats vorgesehen. Dieser Aufsichtsrat muss jedoch in Anbetracht der heutigen gesetzlichen Lage nur dann errichtet werden, wenn die Genossenschaft 40 ArbeitnehmerInnen oder mehr beschäftigt.[536]

[532] Vgl. *Kastner* (1986), S 144.
[533] Ebd.
[534] Vgl. *Astl/Steinböck* (2014), S 111.
[535] Vgl. o.V. (2021): Grundzüge der Genossenschaft, in: Österreichischer Genossenschaftsverband, abrufbar unter: <https://www.genossenschaftsverband.at/die-genossenschaft/grundzuege> (Zugriff: 18.01.2021).
[536] Vgl. *Nowotny* (2017), Rz 5/69.

### 4.6.1 Der Vorstand

Der Vorstand, der auch Vertretungs- und Geschäftsführungsorgan genannt wird, vertritt die Angelegenheiten der Genossenschaft gerichtlich sowie außergerichtlich.[537]

Dabei kann sich dieser Vorstand aus einem oder mehreren Mitgliedern zusammensetzen, wobei im Statut eine bestimme Anzahl oder eine Ober- und Untergrenze hinsichtlich der Zahl der Vorstandsmitglieder festgelegt werden kann.[538]

In weiterer Folge können nur Mitglieder der Genossenschaft und/oder Mitglieder eines vertretungsbefugten Organs[539] einer juristischen Personen (die juristische Person muss auch Mitglied der Genossenschaft sein) dem Vorstand angehören. Sollten Personen in den Vorstand berufen werden, die zu diesem Zeitpunkt noch nicht über eine Mitgliedschaft verfügen, wird mit der Annahme dieser Position automatisch die Mitgliedschaft erlangt. Dies kann besonders dafür hilfreich sein, Personen in den Vorstand einzuberufen, die über fachliche Kompetenzen verfügen, jedoch zuvor noch nicht Mitglied der Genossenschaft waren.[540]

Außerdem kann sich der Vorstand aus ehrenamtlichen oder hauptamtlichen Mitgliedern sowie aus einer Kombination von beiden zusammensetzen.[541]

Die Bestellung des Vorstands erfolgt durch die Generalversammlung – er kann wiederum durch eine Ausgestaltung in der Satzung auch vom Aufsichtsrat bestellt werden. Das GenG sieht keine Begrenzung der Funktionsdauer der Vorstandsmitglieder vor, jedoch kann eine befristete Dauer ebenfalls in der Satzung verankert werden. Zusätzlich und gem. § 24 Abs 1 GenG darf ein Mitglied des Vorstands nicht gleichzeitig Mitglied des Aufsichtsrats sein.[542]

Eine Abwahl der Vorstandsmitglieder kann zu jedem gegebenen Zeitpunkt und ohne Angabe eines wesentlichen Grundes durch die Generalversammlung erfolgen, jedoch kann in der Satzung gem. § 15 Abs 3 GenG ein ausschlaggebender Grund zur Abberufung durch den Aufsichtsrat festgelegt werden.[543]

---

[537] Vgl. *Hofinger/Hinteregger* (2007): Genossenschaften – eine Perspektive für Kommunen: erfolgreiche Beispiele der Praxis; Aufbau; Gründung; Mitgliedschaft; Umwandlung und Ausgliederung; Rechtsformenvergleich, in: Schriftenreihe Recht und Finanzen der Gemeinden, S 16 f.
[538] Vgl. *Strommer* (2014a): [Vorstand] § 15. [Bestellung und Abberufung], in: *Dellinger, M.* (Hrsg.): Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen, S 190.
[539] Beispielsweise GeschäftsführerInnen einer GmbH welche Mitglieder der Genossenschaft sind.
[540] Vgl. *Strommer* (2014a), S 192.
[541] Vgl. *Hofinger/Hinteregger* (2007), S 16 f.
[542] Vgl. *Nowotny* (2017), Rz 5/70.
[543] Vgl. ebd., Rz 5/73.

Der Vorstand ist letztlich bei verschiedenen Geschäftsangelegenheiten an die Weisungen der Generalversammlung und an das GenG gebunden.[544]

Durch die Satzung oder die Generalversammlung kann gem. § 19 GenG unter anderem bestimmt werden, welche Geschäftsbereiche zu welcher Zeit unter welchen Voraussetzungen in die Befugnis des Vorstands fallen. Weiterhin kann auch veranlasst werden, welche Geschäftsangelegenheit die Zustimmung der Generalversammlung, des Aufsichtsrats oder eines Beirats benötigt. Somit ist auch eine Ressortverteilung an die verschiedenen Mitglieder des Vorstands möglich.[545]

Die Beschlussfassung des Vorstands richtet sich abermals an die Regeln der Satzung und an die beschlossene Geschäftsordnung. Festgelegt werden können demnach die Wahl eines Obmanns und Stellvertreters, ein Beschlussfassungszeitpunkt, welche Mehrheit es zur Beschlussfassung braucht usw. Sollte die Satzung keine Regelung zur Beschlussfassung enthalten, gilt das Einstimmigkeitsprinzip.[546] In der Praxis wird jedoch häufig die Mehrstimmigkeit bei der Beschlussfassung in der Satzung verankert.[547]

Die Haftung der Vorstandsmitglieder richtet sich nach der Verschuldungshaftung. Demnach haften die Vorstandsmitglieder solidarisch und persönlich bei entstandenem Schaden, wenn sie gegen das GenG oder die Regelungen der Satzung bzw. außerhalb ihres Aufgabenbereiches handeln.[548]

### 4.6.2 Der Aufsichtsrat

Wie bereits eingangs erwähnt wurde, ist ein Aufsichtsrat gem. § 24 Abs 1 GenG zu errichten, wenn die Genossenschaft mindestens 40 ArbeitnehmerInnen beschäftigt. Eine zwingende Errichtung des Aufsichtsrats kann jedoch auch durch die Satzung vorgesehen werden, daher wird von einer *„statutarischen Aufsichtsratspflicht“* gesprochen. Insgesamt muss sich der Aufsichtsrat aus drei Personen zusammensetzen, der statutarische Aufsichtsrat kann hingegen mit weniger als drei Mitgliedern errichtet werden.[549] Ebenfalls sollen nur Mitglieder der

[544] Vgl. *Nowotny* (2017), Rz 5/76a.
[545] Vgl. ebd., Rz 5/77.
[546] Vgl. ebd., Rz 5/75.
[547] Vgl. ebd., Rz 5/76a.
[548] Vgl. *Hofinger/Hinteregger* (2007), S 16 f.
[549] Vgl. *Zehetner* (2014): [Aufsichtsrat] § 24. Bestellung und Abberufung des Aufsichtsrats, in: *Dellinger, M.* (Hrsg.): Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen, S 260.

Genossenschaft und/oder Mitglieder eines vertretungsbefugten Organs einer juristischen Person (das Mitglied der Genossenschaft ist) dem Aufsichtsrat angehören.[550]

Die Hauptaufgabe des Aufsichtsrats richtet sich nach der Kontrolle der Geschäftsführung bezüglich wirtschaftlicher, rechtlicher und zweckmäßiger Faktoren. Im Vergleich zu Kapitalgesellschaften werden im GenG Geschäftsangelegenheiten aufgelistet, die die Zustimmung des Aufsichtsrats benötigen; es ist jedoch in der Praxis üblich, in der Satzung entsprechende Zustimmungspflichten durch den Aufsichtsrat zu verankern.[551]

Außerdem ist es dem Aufsichtsrat zu jeder gegebenen Zeit möglich, Einsicht in diverse Unterlagen und die Buchführung zu erhalten.[552] Jedoch können die Kontrollaufgaben des Aufsichtsrats hinsichtlich Buchführung bzw. des Jahresabschlusses nicht mit der umfassenden Prüfung der Revision verglichen werden.[553]

Die Bestellung des Aufsichtsrats erfolgt durch die Generalversammlung, es besteht wiederum keine gesetzlich festgesetzte Funktionsdauer der Aufsichtsratsmitglieder (diese kann jedoch in der Satzung verankert werden). In weiterer Folge ist es der Generalversammlung möglich, Aufsichtsratsmitglieder ohne Angabe von Gründen abzuwählen.[554]

Gem. § 24 c Abs 1 GenG ist der Aufsichtsrat dazu verpflichtet, einen Vorsitzenden sowie einen Stellvertreter zu bestimmen. Die Beschlussfassung erfolgt generell durch die einfache Mehrheit, wobei über diese schriftlich zu berichten ist. Außerdem müssen zur Beschlussfassung mindestens die Hälfte der Aufsichtsratsmitglieder anwesend sein und vier jährliche Sitzungen abgehalten werden.[555]

Mitglieder des Aufsichtsrats haften für Schäden bezüglich der Genossenschaft, verursacht durch *„Nichterfüllung ihrer Obliegenheiten“*. Deshalb muss der Aufsichtsrat mit objektivem Sorgfaltsmaßstab nach § 1299 ABGB handeln und hat darüber hinaus für eine Nichterfüllung der übertragenen Aufgaben in der Satzung Verantwortung zu übernehmen.[556]

[550] Vgl. ebd., S 266.
[551] Vgl. *Hofinger/Hinteregger* (2007), S 17 f.
[552] Vgl. *Nowotny* (2017), Rz 5/90.
[553] Ebd.
[554] Vgl. *Zehetner* (2014), S 269.
[555] Vgl. *Nowotny* (2017), Rz 5/88 f.
[556] Vgl. *Hofinger/Hinteregger* (2007), S 17 f.

### 4.6.3 Generalversammlung

Die Generalversammlung der Genossenschaft wird in der Literatur als höchstes Organ und als *„Gesamtheit aller Mitglieder“* beschrieben.[557]

Dies trifft vor allem zu, weil die Generalversammlung jedes Genossenschaftsorgan auffordern kann, Berichte über die Tätigkeit zu erstellen und andere Organe der Genossenschaft an die Weisungen der Generalversammlung gebunden sind.[558]

Wird der Vergleich zu den Kapitalgesellschaften gezogen, gleicht die Generalversammlung der Gesellschafterversammlung.[559] In weiterer Folge üben alle Mitglieder der Genossenschaft ihre zugesprochenen Rechte[560] durch die Generalversammlung aus.[561]

Im Besonderen können in der Generalversammlung folgende Punkte und Befugnisse[562] behandelt werden:

- Abberufung und Auswahl der Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder (sollte in der Satzung dazu nichts anderes bestimmt worden sein)
- Abberufung und Auswahl der Liquidatoren
- Veränderungen des Statuts
- Handhabung des Revisionsberichts bzw. des Jahresabschlusses
- Handhabung über die Verschmelzung, den Gewinn bzw. Verlust[563]

Die Generalversammlung hat mindestens einmal jährlich, nach spätestens acht Monaten des alten Geschäftsjahres, zu erfolgen. Überdies können der Vorstand, der Aufsichtsrat und eine bestimmte Anzahl von Mitgliedern (mindestens 10 % aller Mitglieder) die Einberufung[564] einer Generalsversammlung mit Bezug auf ein bestimmtes Thema verlangen.[565] Außerdem besteht

[557] Vgl. *Nowotny* (2017), Rz 5/92; *Siebenbäck* (2014): [Generalversammlung] § 27. [Allgemeines; Delegiertenversammlung], in: *Dellinger, M.* (Hrsg.): Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen, S 337.
[558] Vgl. *Siebenbäck* (2014), S 337.
[559] Vgl. *Hofinger/Hinteregger* (2007), S 18 f.
[560] In § 27 Abs 1 GenG werden speziell Einsichten in das Führen der Geschäfte, Einsichtsrechte und Prüfung des Jahresabschlusses und Bestimmungen über Gewinnverwendung oder Verlustabdeckung, genannt.
[561] Vgl. *Nowotny* (2017), Rz 5/92.
[562] Für eine genaue Auflistung aller Punkte und Befugnisse siehe *Siebenbäck* (2014), S 338.
[563] Vgl. *Siebenbäck* (2014), S 338.
[564] Für eine genaue Aufzählung wer zur Einberufung erlaubt ist siehe *Nowotny* (2017), Rz 5/95.
[565] Vgl. *Hofinger/Hinteregger* (2007), S 18 f.

eine Beschlussfähigkeit nur dann, wenn mindestens 10 % der Mitglieder in der Generalversammlung anwesend sind.[566]

Bezüglich des bereits mehrfach angesprochenen Stimmrechts in der Generalversammlung ist Folgendes festzustellen: Generell hat jedes Mitglied das Recht, an der Generalversammlung teilzunehmen – dabei muss jedes Mitglied mindestens eine Stimme besitzen. In weiterer Folge kann jedoch im Genossenschaftsvertrag das Kopfstimmrecht abgeändert werden. Es ist z. B. möglich, das Stimmrecht auf die Geschäftsanteile (pro Anteil eine Stimme) der Mitglieder auszulegen.[567]

Ein solches Stimmrecht, basierend auf den Geschäftsanteilen, kann wiederum entweder limitiert oder unlimitiert gestaltet werden. Bei einem unlimitierten Stimmrecht erhält das Mitglied eine Stimme pro gezeichnetem Geschäftsanteil. Das limitierte Stimmrecht soll hingegen unabhängig von der Anzahl der Geschäftsanteile, die die Mitglieder besitzen, deren Stimmrecht begrenzen. So wird im Statut bspw. angegeben, dass ein Mitglied pro Anteil eine Stimme besitzt, jedoch nicht über 20 Stimmen verfügen kann.[568]

Die Beschlussfassung durch die Generalversammlung erfolgt durch absolute Mehrheit, sofern dazu im Statut nichts anderes bestimmt wurde.[569] Für gewisse Angelegenheiten wird jedoch eine Zwei-Drittel-Mehrheit benötigt[570], wie für die Veränderung der Satzung, die Auflösung der Genossenschaft und die Abänderung der Haftung.[571]

Abschließend und hinsichtlich der erwähnten Beschlussfähigkeit der Generalversammlung ist noch gemäß § 32 GenG die Wartestunde zu erwähnen. § 32 GenG besagt:

> „*Im Falle der Beschlußunfähigkeit der Generalversammlung kann, wenn der Genossenschaftsvertrag dies nicht ausschließt, über die in der Tagesordnung angekündigten Gegenstände nach Abwarten einer halben Stunde ohne Rücksicht auf die Anzahl der anwesenden oder vertretenen Mitglieder beschlossen werden. Hierauf muß in der Einladung hingewiesen worden sein. Die zur Beurteilung der Beschlußfähigkeit erforderlichen Tatsachen sind im Protokollbuch festzuhalten.“*

[566] Vgl. *Nowotny* (2017), Rz 5/99.
[567] Vgl. ebd., Rz 5/101.
[568] Vgl. *Hofinger/Hinteregger* (2007), S 18 f.
[569] Vgl. *Nowotny* (2017), Rz 5/102.
[570] Kann jedoch wiederum durch das Statut auf einfache Mehrheit festgelegt werden.
[571] Vgl. *Nowotny* (2017), Rz 5/103.

### 4.6.4 Fakultative Organe

Auch fakultative Organe können errichtet werden. Diese fakultativen Organe werden in der Praxis oftmals als Beirat bezeichnet und gem. § 19 GenG können diesen „weiteren Organen" auch Zustimmungen zu gewissen Geschäften übertragen werden.[572]

Ein solches fakultatives Organ wird in der Satzung festgehalten, sobald diesem Aufgaben zukommen, die andere Organe der Genossenschaft dazu zwingen, die Weisungen zu befolgen. Sollten dem Beirat jedoch nur beratende Tätigkeiten gegenüber anderen Organen zukommen, ist dieser nicht als Organ zu bezeichnen.[573]

Außerdem können einem solchen Beirat keine Aufgaben[574] zugeteilt werden, die bereits verbindlich durch andere Genossenschaftsorgane vollzogen werden.[575]

Die Bestellung eines fakultativen Organs erfolgt üblicherweise durch die Generalversammlung und in weiterer Folge sind Mitglieder des Vorstands bzw. die ArbeitnehmerInnen der Genossenschaft von der Besetzung ausgeschlossen.[576]

## 4.7 Revision

Auf die abgeschlossene Beschreibung der Governance folgt nun das letzte Kapitel der rechtlichen Aspekte, in dem die Revision der Genossenschaft im Vordergrund steht.

Im Allgemeinen kann die Revision als Prüfung beschrieben werden, in der die Tätigkeiten der Genossenschaft einer formellen[577] als auch materiellen[578] Überprüfung unterzogen werden.[579] Außerdem wird überprüft, ob die vollzogenen Tätigkeiten mit den Zielen der Genossenschaften

[572] Vgl. *Strommer* (2014b): [Vorstand] § 19. [Beschränkungen der Vertretungsbefugnis] in: *Dellinger, M.* (Hrsg.): Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen, S 218.
[573] Vgl. *Keinert* (1988), Rz 391.
[574] Für eine genaue Auflistung der möglichen Aufgaben eines Beirats siehe *Strommer* (2014b), S 218.
[575] Vgl. *Strommer* (2014b), S 218.
[576] Vgl. *Kastner* (1986), S 188.
[577] Überprüfung Richtigkeit der Rechnungslegung bezüglich der Regelungen der Satzung und der Richtigkeit hinsichtlich des GenG.
[578] Überprüfung Wirtschaftlichkeit, Geschäftsführung und Zweckmäßigkeit.
[579] Vgl. *Perkounigg/Kessler* (2014): Revision § 1. Pflicht zur Revision, in: *Dellinger, M.* (Hrsg.): Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen, S 559.

kompatibel waren und die Genossenschaft den im Statut festgehaltenen Förderauftrag auch vollzogen hat.[580]

Die Revision kann deshalb mit der verpflichtenden Abschlussprüfung einer AG oder einer großen GmbH verglichen werden, jedoch überschreitet die genossenschaftliche Revision die Intensität der genannten Abschlussprüfung, da neben der formellen auch eine materielle Prüfung sowie die Überprüfung des Förderauftrages durchgeführt werden.[581]

In weiterer Folge muss mindestens alle zwei Jahre eine Revision durchgeführt werden, wobei mittelgroße und große Genossenschaften sowie Kreditgenossenschaften die Revision jährlich zu vollziehen haben.[582] Die verschiedenen Organe der Genossenschaft sind ebenfalls dazu ermächtigt, eine Sonderprüfung einzuleiten.[583]

Die PrüferInnen, auch Revisoren genannt, können als unabhängige, externe und weisungsfreie Personen beschrieben werden. Zusätzlich sind dazu nur Personen befugt, die entweder als Buch- bzw. WirtschaftsprüferIn tätig und/oder eingetragener Revisor sind. Die Benennung der Revisoren erfolgt durch den jeweiligen Revisionsverband; falls die Genossenschaft keinem Verband angehört, erfolgt sie durch das Gericht.[584]

Wie bereits erwähnt wurde, bestimmt das GenRevG, dass jede Genossenschaft einem anerkannten Revisionsverband zugehören muss – somit ist eine regelmäßige Prüfung bzw. Revision durch den Verband gesichert.[585]

In Österreich gibt es insgesamt vier Revisionsverbände, die bereits in Kapitel 4.3 beschrieben wurden.[586]

[580] Vgl. *Nowotny* (2017), Rz 5/133.
[581] Vgl. o.V. (2021): Was ist Genossenschaftsrevision? In: Vereinigung Österreichischer Revisionsverbände, abrufbar unter: <https://www.vor.or.at/cgi-bin/vor.pl?sid=100002> (Zugriff: 25.01.2021).
[582] Vgl. *Nowotny* (2017), Rz 5/134.
[583] Vgl. *Perkounigg/Kessler* (2014), S 565.
[584] Vgl. *Nowotny* (2017), Rz 5/135.
[585] Vgl. ebd., Rz 5/140.
[586] Vgl. ebd., Rz 5/141.

## 4.8 Führungsaspekte der Genossenschaft

Nach den ausführlichen rechtlichen Rahmenbedingungen der österreichischen Genossenschaft folgen nun die Kapitel zu Führungsaspekten der Genossenschaft, potenziellen Wettbewerbsvorteilen bzw. Wettbewerbsnachteilen und zum EBO durch die Genossenschaft. Anhand dieser Kapitel soll die Genossenschaft in einem betriebswirtschaftlichen Kontext weiter ausgeführt werden, um ein besseres Verständnis für die Rechts- bzw. wirtschaftliche Kooperationsform zu erhalten.

Die Entscheidungsfindung und Willensbildung in Genossenschaften beruhen auf demokratischer anstatt – wie bei den meisten anderen Organisationsformen – auf hierarchischer Ebene. Besonders dieser Umstand erschwert es Führungspersönlichkeiten in Genossenschaften, andere Mitglieder von Entscheidungen, die als richtig angesehen werden, zu überzeugen und diese dann in weiterer Folge auch durchzusetzen. Deshalb stellt sich für die genossenschaftliche Führung die Frage, wie der Großteil der Mitglieder im demokratischen Entscheidungsprozess von den korrekten Handlungen überzeugt werden kann.[587]

Weiterhin ist für eine effektive Entscheidungsfindung eine gemeinschaftliche Konsensbildung zwischen Führungskräften der Genossenschaft und den Mitgliedern unerlässlich.[588]

Problematisch wird es hierbei, wenn sich Mitglieder der Genossenschaft bei der Entscheidungsfindung egoistisch und opportunistisch verhalten, um ihre eigenen Interessen durchzusetzen. Aus diesem Grund ist es das Ziel der Führungsebene der Genossenschaft, diese Mitglieder, die durch ihr egoistisches Verhalten der demokratischen Willensbildung schaden, frühzeitig ausfindig zu machen. In weiterer Folge können auch Sanktions- und Kontrollmechanismen (z. B. Ausschluss eines Mitglieds) eingeführt werden, um opportunistisches Verhalten zu verhindern und schlussendlich durch ein Mitgliedermanagement das Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Mitgliedern zu stärken.[589]

*Blome-Drees* (2018) fasst zusammen, dass strategische Unternehmensführung und demokratische Entscheidungsfindung in Genossenschaften nur möglich sind, wenn die

[587] Vgl. *Blome-Drees* (2018a): Die Bedeutung von Leadership für die strategische Führung von Genossenschaften, in: *Brazda, J.; Blisse, H.* (Hrsg.): Beiträge zur kritischen Genossenschaftsforschung, S 242 f.
[588] Vgl. *Blome-Drees* (2009): Die Führung genossenschaftlicher Verbundsysteme aus der Perspektive der Systemtheorie, in: ZögU, S 364.
[589] Vgl. *Rößl/Pieperhoff* (2018): Opportunistisches Verhalten von Eigentümern: defektives Verhalten von Genossenschaftsmitgliedern, in: *Brazda, J.; Blisse, H.* (Hrsg.): Beiträge zur kritischen Genossenschaftsforschung, S 342 f.

Interessen Einzelner den Interessen der Gemeinschaft untergeordnet werden. Deshalb muss es der Führungsebene gelingen, Rahmenbedingungen zu schaffen, die letztlich ermöglichen, die Interessen der Gesamtheit der Mitglieder zu bündeln und dann strategische Entscheidungen danach auszurichten.[590] Den Personen in der Führungsebene kommt somit vermehrt eine vermittelnde und moderierende Aufgabe zwischen den Interessen der verschiedenen Mitglieder zu.[591]

Da das oberste Organisationsziel der Genossenschaft die Förderung der Mitglieder darstellt und diese sich damit von anderen Gesellschaftsformen erheblich abgrenzt, muss die Führungsebene bzw. die strategische Ausrichtung auch eine gewisse Mitgliederorientierung aufweisen.[592]

Die unternehmerische Führung der Genossenschaft hat sich insbesondere aus diesen Gründen den Bedürfnissen der Mitglieder anzupassen. Dies gelingt, indem die Führungspersönlichkeiten die Mitgliederorientierung für ihr tägliches Handeln heranziehen, um sich langfristig mit der Mitgliederförderung identifizieren zu können.[593]

In der Literatur wird im Kontext der Mitgliederorientierung auf das *„Managen des Member Value"* verwiesen.[594]

Unter dem *„Member Value"* wird der Eigentumswert verstanden, der durch die Kooperation der Mitglieder in der genossenschaftlichen Zusammenarbeit entsteht. Damit umfasst der „*Member-Value"* alle Werte[595], die sich für die Mitglieder der Genossenschaft durch die Kooperation bzw. Zusammenarbeit abzeichnen. Das Gegenstück dazu stellt der Shareholder-Value[596] anderer Gesellschaftsformen dar.[597]

Außerdem soll der *„Member Value"* als exakter Indikator bzw. Definitionsrahmen für den genossenschaftlichen Förderauftrag dienen.[598]

---

[590] Vgl. *Blome-Drees* (2018a), S 243.
[591] Vgl. *Blome-Drees* (2009), S 365.
[592] Vgl. *Blome-Drees* (2018a), S 245.
[593] Ebd.
[594] Vgl. *Theurl* (2013a): Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch MemberValue-Strategien, in: ZfgG, S 83; *Suter/Gmür* (2017): Genossenschaftsmanagement und Member Value Optimierung, in: *Theuvsen L.; Andeßner R.; Gmür M.; Greiling D.* (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit. NPO-Management, S 449; *Tschöpel* (2010): Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken: Eine theoretische Begründung und Darstellung von Potentialen, S 2.
[595] Für eine genauere Unterteilung des Member Values siehe *Theurl* (2013a), S 84.
[596] Siehe dazu Kapitel 4.9.2.
[597] Vgl. *Theurl* (2013a), S 83.
[598] Vgl. *Theurl* (o.J.): Mehrwert schaffen: Der MemberValue und sein Management, in: Österreichischer Genossenschaftsverband, abrufbar unter: <https://www.genossenschaftsverband.at/m101/volksbank/m101_1oegv/de/news/details/news2017/c317_member_value.jsp> (Zugriff: 22.01.2021).

*Theurl* (2017) betrachtet demnach die Entwicklung einer *„Member Value"*-Strategie als wesentlichen Bestandteil einer erfolgreichen genossenschaftlichen Führung und kritisiert dabei, dass eine solche Strategie in der Praxis kaum konkretisiert bzw. angewandt wird.[599]

Um eine solche *„Member Value"*-Strategie zu formulieren, verweist die Autorin auf eine Bestandsaufnahme in Bezug auf die aktuelle Lage der Genossenschaft. Diese Bestandsaufnahme muss die Marktposition (Marktanteil, Marktsegmentierung, Positionierungsstrategie), die Mitgliederzusammensetzung (Anzahl, demografische Merkmale, Involvierung), die Wertschöpfungsstruktur (Definition Wertschöpfungskette, Aufgaben der Mitglieder in Wertschöpfungskette etc.) und die Infrastruktur (Kommunikation von Mitgliedschaft bzw. von Rechten und Pflichten der Mitglieder, IT-Tools) beinhalten.[600]

Außerdem knüpft eine erfolgreiche *„Member Value"*-Strategie immer an die Bedürfnisse und Wünsche der Mitglieder an. Deshalb ist es in erster Linie nötig, die Bedürfnisse und Wünsche der Mitglieder zu erkennen bzw. zu definieren und diese in weiterer Folge gegebenenfalls durch Befragungen zu erheben. Schlussendlich soll durch ein umfassendes Reporting und Controlling festgestellt werden, ob der *„Member Value"* durch die erbrachten Leistungen der Genossenschaft den Bedürfnissen der Mitglieder entspricht, um dann bei möglichen Abweichungen entsprechend reagieren zu können.[601]

Neben der *„Member Value"*-Strategie merkt *Bolsinger* (2007) an, dass Führungskräfte in Genossenschaften bei der Führung auf neue strategische Konzepte aus der Betriebswirtschaftslehre zurückgreifen sollen. Der Autor verweist in diesem Zusammenhang speziell auf das CRM (Customer-Relationship-Management), das heutzutage bei der Pflege und Analyse von Kundenbeziehungen angewandt wird. Unternehmen verwenden das CRM außerdem, um Kundinnen und Kunden generell zu identifizieren, diese langfristig ans Unternehmen zu binden, deren Wert besser zu verstehen und schlussendlich die Geschäftsprozesse an deren Bedürfnisse anzupassen. *Bolsinger* (2007) sieht daher das CRM als Ansatzpunkt, um die angesprochene Kundenorientierung auf die genossenschaftliche Mitgliederorientierung umzusetzen.[602]

---

[599] Vgl. *Theurl* (2017): Der MemberValue und sein Management, in: cooperativ- Das Magazin für Genossenschaftswesen, S 4. abrufbar unter: <https://issuu.com/cooperativ_oegv/docs/cooperativ_03_17_web> (Zugriff: 25.01.2021).
[600] Vgl. ebd., S 4 f.
[601] Vgl. ebd., S 6 f.
[602] Vgl. *Bolsinger* (2007): Vom Customer Relationship Management zum genossenschaftlichen Mitgliedermanagement, S 26. abrufbar unter: <http://docplayer.org/1586297-Teil-iii-mitgliederbeziehungsmanagement-als-genossenschaftsspezifische.html> (Zugriff: 28.01.2021).

Der Autor bezeichnet die Umwandlung des CRM auf die Mitgliederpflege der Genossenschaft als *„co-operative Member-Relationship-Management“* (cMRM), das nun genutzt werden soll, um die Unternehmensprozesse der Genossenschaft an die Bedürfnisse der Mitglieder anzupassen und somit den Mitgliedern die optimale Förderung zu gewährleisten.[603]

Weiterhin soll das cMRM eingesetzt werden, um die Leistungen der Genossenschaft spezifisch an die Bedürfnisse der einzelnen Mitglieder anzupassen und somit den differenzierten Leistungsanspruch der jeweiligen Mitglieder zu erkennen. Außerdem können die Erkenntnisse der Mitgliederpflege bei der Gewinnung neuer Mitglieder angewandt werden.[604]

Der Autor verweist abschließend darauf, dass jede Genossenschaft einen eigenen spezifischen cMRM-Ansatz entwickeln muss und es nicht möglich ist, einen einheitlichen cMRM-Ansatz für alle Genossenschaften aufzubauen. Durch diesen spezifischen cMRM-Ansatz soll letztendlich auch eine Differenzierung am Markt gegenüber anderen Konkurrenten und Unternehmensformen erfolgen, die auf herkömmliche CRM-Ansätze zurückgreifen.[605]

## 4.9 Wettbewerbsvorteil Genossenschaft

Auf die angesprochenen Sichtweisen zur erfolgreichen Führung einer Genossenschaft folgen nun potenzielle Wettbewerbsvor- und Wettbewerbsnachteile. Aus diesem Grund werden in den kommenden Kapiteln die bereits häufig genannten Differenzierungsmerkmale der Rechts- und Kooperationsform Genossenschaft zusammenfassend dargestellt.

In diesem Zusammenhang erwähnt *Ringle* (2004), dass die wirtschaftliche Kooperationsform der Genossenschaft einen großen Anwendungsspielraum zulässt und sie somit in verschiedenen wirtschaftlichen Branchen bzw. Unternehmensfeldern eingesetzt wird. Der Autor verweist des Weiteren auf den Nutzen, der durch die Zusammenschlüsse verschiedener Unternehmen sowie von privaten Haushalten entstehen kann und erkennt daher Vorteile der Rechtsform bezüglich der verschiedenen wirtschaftlichen Einsatzmöglichkeiten.[606]

[603] Vgl. ebd., S 27 f.
[604] Vgl. ebd., S 28 f.
[605] Vgl. ebd., S 29.
[606] Vgl. *Ringle* (2004): Ist die Kooperationsform „Genossenschaft" noch wettbewerbsfähig? In: ZfgG, S 200.

### 4.9.1 Schaffung mehrdimensionaler Nutzen und Multi-Stakeholder-Orientierung

Genossenschaften können als Unternehmensform angesehen werden, die das Ziel verfolgen, mehrere Anspruchsgruppen zu fördern; es kann daher von einer Multi-Stakeholder-Orientierung gesprochen werden.[607]

Stakeholder umfassen alle Interessens- und Anspruchsgruppen, die durch die Aktivitäten der Genossenschaft beeinflusst werden bzw. betroffen sind und deshalb auch ein erhebliches Interesse an den unternehmerischen Tätigkeiten zeigen.[608]

Durch die genannte Multi-Stakeholder-Orientierung kann somit ein mehrdimensionaler Nutzen für die verschiedenen Anspruchsgruppen, wie Kunden (zugleich auch Mitglieder), Lieferanten, ArbeitnehmerInnen der Genossenschaft etc., geschaffen werden. Dies erhöht zugleich auch die Glaubwürdigkeit der unternehmerischen Tätigkeiten und die Kredibilität der Genossenschaft bezüglich der Nutzenschaffung.[609]

### 4.9.2 Shareholder-Value vs. Member-Orientierung

Neben der eben genannten Multi-Stakeholder-Orientierung ist in diesem Zuge auch die bereits erwähnte Member-Orientierung zu erwähnen. Kapitalistisch orientierte Unternehmen verfolgen mehrheitlich das Ziel, den Shareholdern (Anteilseignern) so viel Gewinn wie möglich zu erwirtschaften. Genossenschaften werden daher in der Literatur als *Gegenalternative* zu rein kapitalistisch orientierten Unternehmen angesehen, da die Förderung der Mitglieder und somit eine Member-Orientierung im Vordergrund steht.[610]

Diese Member-Orientierung soll die Wünsche und Bedürfnisse der Mitglieder über einen längeren Zeitraum befriedigen und verkörpert daher den Gegenpol zur kurzfristig ausgerichteten Shareholder-Value-Orientierung. Diese Orientierung beeinflusst die strategischen Unternehmensentscheidungen, sodass Genossenschaften die zukünftig

[607] Vgl. *Taisch* et al. (2016): DNA-spezifische Corporate Governance bei Genossenschaften, in: *Brazda, J.* (Hrsg.): Kooperative Governance –Eine Skizzenhafte Annäherung, S 10; *Bloome-Drees* (2017): Rationales Management von Sozialgenossenschaften, in: *Schmale, I.; Blome-Drees, J.* (Hrsg.): Genossenschaft innovativ. Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft, S 52.
[608] Vgl. *Zerche* et al. (1998), S 140.
[609] Vgl. *Taisch* et al. (2016), S 10.
[610] Vgl. *Blome-Drees* (2012a): Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value: Das genossenschaftliche Geschäftsmodell, in: WISO direkt, S 1; *Bloome-Drees* (2017), S 51.

ausgerichtete Förderung ihrer Mitglieder der reinen und kurzfristigen Gewinnmaximierung vorziehen.[611]

Schlussendlich steht der *„Faktor Mensch“* bei genossenschaftlichen Unternehmensentscheidungen im Vordergrund und das Kapital soll nur einen unterstützenden Charakter aufweisen.[612] In diesem Zusammenhang kann auch der Schutz vor Übernahmen durch andere Unternehmen erwähnt werden. Unter den angesprochenen Übernahmen wird sowohl die vertikale[613] als auch horizontale[614] Konzentration von Unternehmen verstanden.[615]

Die Genossenschaft verfügt gegenüber anderen Kapitalgesellschaften über einen besseren Schutz vor Übernahmen, da ihre Geschäftsanteile nicht auf Kapitalmärkten gehandelt werden; es besteht somit ein gewisser Schutz vor etwaigen Übernahmen durch Finanzinvestoren, die eine kurzfristige Gewinnmaximierungen anstreben.[616]

### 4.9.3 Lokale Verankerung und überregionale Vernetzung

Durch das bereits mehrmals angesprochene Identitätsprinzip (Kundinnen und Kunden sind zugleich Mitglieder) weisen Genossenschaften einen oftmals starken regionalen Bezug und einen besonders regionalen bzw. lokalen Mitgliederstamm auf.[617]

Gerade deshalb können Genossenschaften einen erheblichen wirtschaftlichen und sozialen Beitrag für das regionale Umfeld leisten und üben daher meist eine bedeutendere Wirkung auf das regionale Gebiet aus als größere Unternehmen. Aus diesem Grund stellt die genossenschaftliche Kooperation speziell für örtliche klein- und mittelständische Unternehmen in der Dienstleistungs-, Handels- und Handwerksbranche ein Gegengewicht zu international agierenden Großkonzernen dar.[618]

Die angesprochene regionale Verankerung der Genossenschaften führt auch zu einer besonderen Verantwortung bei unternehmerischen Entscheidungen. Deshalb sind sich

[611] Vgl. *Blome-Drees* (2012a), S 2.
[612] Vgl. *Bloome-Drees* (2017), S 51.
[613] Zusammenschluss von Unternehmen der gleichen Produktions- bzw. Wertschöpfungsstufe.
[614] Zusammenschluss von Unternehmen unterschiedlicher Produktions- bzw. Wertschöpfungsstufen.
[615] Vgl. *Reichel* (2011): Sicherheit und Freiheit im Rahmen marktwirtschaftlichen Wettbewerbs, in: *Allgeier, M.* (Hrsg.): Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe – Zur Modernität der Genossenschaftsidee, S 81.
[616] Vgl. *Blome-Drees* (2012b): Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells, in: ZögU, S 371.
[617] Vgl. *Taisch* et al. (2016), S 10.
[618] Vgl. *Ringle* (2004), S 201.

Führungskräfte in Genossenschaften darüber bewusst, dass risikoreiches und unverantwortliches unternehmerisches Verhalten durch die lokale Bekanntheit direkt zuzuordnen ist, was dazu führen kann, dass Entscheidungen sorgfältiger und verantwortungsbewusster getroffen werden.[619]

Einen weiteren Wettbewerbsvorteil der lokalen Orientierung stellt die besondere Kundennähe dar. Kenntnisse über Wünsche und veränderte Bedürfnisse der Kunden bzw. des Marktes können besser erkannt werden – in weiterer Folge kann dadurch eine Differenzierung gegenüber großen Unternehmen entstehen.[620]

In diesem Zusammenhang sind außerdem die Dezentralität und das Ausnutzen von Größen bzw. Synergieeffekten durch den Verbund zu erwähnen. Dezentralität bedeutet in dieser Hinsicht, dass die Genossenschaft als Primär- oder Sekundärgenossenschaft regional agiert und sich somit auf die lokalen Bedürfnisse der Kunden, Mitglieder und PartnerInnen einstellen kann. Des Weiteren können durch die Zugehörigkeiten zu diversen Genossenschaftsverbänden, Größen-, Synergie- und Netzwerkeffekte genutzt werden, um sich genossenschaftlich zusammenzuschließen, sich aber zugleich dezentral auf die eigenen Stärken zu fokussieren.[621]

Insbesondere kleinere Dienstleistungsunternehmen, die sich auf ein äußerst spezifisches Fachgebiet der jeweiligen Branche spezialisieren, verfügen nicht über sonstige notwendige betriebswirtschaftliche Teilbereiche bzw. Abteilungen[622]. Deshalb können durch den Zusammenschluss kleiner DienstleisterInnen und die Gründung einer Genossenschaft jene Teilbereiche gebündelt ausgeführt werden.[623]

### 4.9.4 Demokratische Entscheidungsfindungs- und Kontrollprozesse

Wie bereits des Öfteren thematisiert wurde, unterscheidet sich die Genossenschaft durch ihren demokratischen Entscheidungsprozess wesentlich von anderen Organisationsformen. Entscheidungen werden hier aufgrund der Mehrheit der Mitglieder gefällt und nicht wie bei Kapitalgesellschaften üblich durch die Mehrheit der Personen, die die mehrheitlichen

[619] Vgl. *Blome-Drees* (2012a), S 3.
[620] Vgl. *Reichel* (2011), S 78.
[621] Vgl. *Theurl* (2004): Die Wettbewerbsfähigkeit genossenschaftlicher Netzwerke, in: *Brazda, J.* (Hrsg.): Die Wettbewerbsfähigkeit genossenschaftlicher Netzwerke, S 18 f.
[622] Wie beispielsweise Buchhaltung, Verwaltung, Marketing, Finanzierung etc.
[623] Vgl. *Harbrecht* (2001): Die Genossenschaft als Rechtsform für Junge Unternehmen, in: *Brazda, J.* (Hrsg.): Die Genossenschaft als Rechtsform für Junge Unternehmen, S 22.

Eigentumsrechte besitzen. Diese Art der direkten Demokratie kann nun genutzt werden, um Mitglieder langfristig an die Genossenschaft zu binden bzw. sie zu involvieren und schafft somit eine erhöhte Motivation sowie Vertrauen bezüglich des Entscheidungsfindungsprozesses, was von anderen Gesellschaftsformen nur schwer nachgemacht werden kann. Dies entspricht auch der generellen Tendenz der Organisationslehre zur Forderung nach mehr Mitspracherecht bei Unternehmensentscheidungen.[624]

Die spezielle Einbindung in den Entscheidungsprozess kann in weiterer Folge auch als Anreiz genutzt werden, um überhaupt neue Mitglieder für die Genossenschaft zu gewinnen.[625]

Außerdem müssen bei anderen Unternehmensformen die Interessen der Unternehmensführung, KapitalgeberInnen und der Kunden bei der Entscheidungsfindung beachtet werden, was zeitläufig zu erheblichen Konflikten führen könnte. Die Genossenschaft kann durch ihre Mitgliedschaft die drei genannten Aspekte vereinen und Konflikte können deshalb durch eine homogene Interessenfindung der Mitglieder vermieden werden.[626]

Durch die bereits genannte unbegrenzte Aufnahmemöglichkeit von Mitgliedern können weiterhin auch Personen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Ansichten in die Genossenschaft eintreten und somit den Innovationsprozess ankurbeln. Deshalb stellt das Mitglied eine zentrale Ressource hinsichtlich der Involvierung in den Innovationsprozess dar.[627]

Aus diesem Grund sind Genossenschaftsbildungen auch in neuen und innovativen Branchen, wie der Bildungs-, Tourismus-, Medien-, Informations-, Energie- und Umweltschutzbranche, zu beobachten.[628]

[624] Vgl. *Taisch* et al. (2016), S 11.
[625] Vgl. *Ringle* (2016): Differenzierung als Wettbewerbsvorteil für Genossenschaften, in: cooperativ- Das Magazin für Genossenschaftswesen, S 22. abrufbar unter: <https://issuu.com/cooperativ_oegv/docs/cooperativ_02_16_web> (Zugriff: 27.01.2021).
[626] Vgl. *Theurl* (2004), S 18.
[627] Vgl. *Taisch* et al. (2016), S 11.
[628] Vgl. *Ringle* (2004), S 201.

### 4.9.5 Nachhaltiges Wirtschaften und Insolvenzsicherheit

Genossenschaften handeln durch ihre Mitgliederorientierung (anstatt reiner Gewinnmaximierung) und den demokratischen Kontroll- und Entscheidungsfindungsprozess risikoavers und sind daher weniger gewillt, finanzielle Risiken einzugehen.[629]

Da Genossenschaftsanteile auch nicht an Kapitalmärkten gehandelt werden können, besteht keine Gefahr vor *„feindlichen"* Übernahmen oder davor, dass externe KapitalgeberInnen durch ihre kurzfristige Gewinnorientierung (bloße Ausrichtung, um Shareholder-Value zu erhöhen) in die Geschäftspraktiken erheblich eingreifen.[630]

In diesem Zusammenhang erwähnt *Allgeier* (2011), dass die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2008 wiederholt das irrationale Handeln der Finanzmärkte aufzeigte und weltweite wirtschaftliche Turbulenzen auslöste. Demnach soll daher in Zukunft vermehrt der Rechtsformen der Genossenschaft Beachtung geschenkt werden, da diese ein faires bzw. nachhaltiges wirtschaftliches Handeln vorantreibt und somit krisenresistenter scheint.[631]

Außerdem tragen die intensive Gründungberatung der genossenschaftlichen Spitzenverbände und die vorgeschriebene Revision dazu bei, dass Genossenschaften nachhaltiger und ökonomischer wirtschaften. Generell ist die gesamtheitliche Betreuung der genossenschaftlichen Spitzenverbände positiv zu betrachten und in manchen Bereichen kann bei finanziellen Engpässen sogar auf Solidaritätsfonds zurückgegriffen werden.[632]

Aus diesen Gründen gilt die Genossenschaft als eine der krisensichersten Organisationsformen, was sich auch in einer niedrigen Insolvenzrate widerspiegelt.[633]

Der österreichische Raiffeisenverband beschreibt die Rechtsform der Genossenschaft als „*mit Abstand sicherste Rechtsform in Österreich.*"[634]

---

[629] Vgl. *Taisch* et al. (2016), S 12.
[630] Vgl. *Philipps* (2014): Möglichkeiten und Grenzen zur Stärkung der genossenschaftlichen Unternehmensform, in: *Mölls, S.; Münkner, H.* (Hrsg.): Blueprint des IGB für eine Dekade der Genossenschaften in kritischer Betrachtung, S 74.
[631] Vgl. *Allgeier* (2011): Vorwort, in: *Allgeier, M.* (Hrsg.): Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe – Zur Modernität der Genossenschaftsidee, S 7.
[632] Vgl. *Ringle* (2004), S 201.
[633] Vgl. *Philipps* (2014), S 74; *Ringle* (2004), S 201.
[634] o.V. (2021): Die Idee Raiffeisen – Genossenschaft, in: Österreichischer Raiffeisenverband, abrufbar unter: <https://www.raiffeisenverband.at/die-idee-raiffeisen-genossenschaft/glossar/> (Zugriff 30.01.2021).

## 4.10 Wettbewerbsnachteile der Genossenschaft

Wie bereits angesprochen widmet sich dieses Kapitel nun den Differenzierungsmerkmalen, durch die potenzielle Wettbewerbsnachteile für die Genossenschaften entstehen können.

### 4.10.1 Imageprobleme und lückenhaftes Wissen

Obwohl sich die Genossenschaft durch die erwähnten Differenzierungsmerkmale positiv von anderen Gesellschaftsformen unterscheidet, hatte die Rechtsform in der Vergangenheit mit Imageproblemen und lückenhaftem Wissen innerhalb der Gesellschaft bzw. Bevölkerung zu kämpfen. Hierbei erscheint problematisch, dass das Wissen über genossenschaftliche Kooperationsformen in der Bevölkerung äußerst ungleichmäßig verteilt ist. Außerdem wird die Rechtsform oftmals als besonders traditionell und daher als nicht modern angesehen und gilt demnach als ausschließliche Alternative für wirtschaftliche Nischenmärkte. Hinzu kommt der Umstand, dass Unternehmens- und GründungsberaterInnen bei der Beratung zu potenziellen Neugründungen die Rechtsform kaum berücksichtigen.[635]

Mit Bezug auf das lückenhafte Wissen werden nun zusammenfassend zwei Studien erwähnt.

Einerseits ist die Studie des IMAS-Instituts (2019) im Auftrag des ÖGV zu nennen, in der etwa 1000 ÖsterreicherInnen repräsentativ zu ihrem Wissen über die Rechtsform der Genossenschaft befragt wurden. Dabei wurde festgestellt, dass der Informationsstand bezüglich der Rechtsform äußerst lückenhaft ist. Demnach stellten etwa zwei Drittel der Befragten fest, dass sie sich über die österreichische Genossenschaft nicht gut bzw. überhaupt nicht gut informiert fühlen. Nur etwa 3 % der Befragten gaben an, sich sehr gut über die österreichische Genossenschaft informiert zu fühlen.[636]

Andererseits ist die Studie des *Research Institute for Co-operation and Co-operatives* der Wirtschaftsuniversität Wien aus dem Jahr 2014 zu erwähnen. Dabei wurden etwa 3 000 ÖsterreicherInnen aus allen Bundesländern zu ihrem Wissen und ihrer Wahrnehmung bezüglich der Genossenschaft befragt. Grundsätzlich konnte festgestellt werden, dass die

[635] Vgl. *Theurl* (2004), S 26.
[636] Vgl. *Griessmair* (2019): Wie genossenschaftlich tickt Österreich? In: cooperativ- Das Magazin für Genossenschaftswesen, S 8 f. abrufbar unter: <https://issuu.com/cooperativ_oegv/docs/cooperativ_01_19_web> (Zugriff: 26.01.2021).

österreichische Genossenschaft bzw. der Begriff bei den Probanden einen hohen Bekanntheitsgrad (ca. 95 % waren mit dem Begriff vertraut) und eine durchaus positive Bewertung aufweisen kann. Auffallend trotz der grundlegend positiven Bewertung war jedoch, dass ein durchaus lückenhaftes Wissen bezüglich der genossenschaftlichen Prinzipien besteht. Nur 15 % der Probanden waren bspw. mit dem genossenschaftlichen Förderauftrag vertraut und das Förderprinzip war dementsprechend der Mehrheit der Befragten unbekannt. Die gleichen Wissenslücken konnten bei dem Demokratie- und Selbstverwaltungsprinzip festgestellt werden.[637]

Befragte, die auch zugleich Mitglieder einer Genossenschaft sind, verfügten zwar erwartungsgemäß über ein besseres Wissen, jedoch konnte aufgezeigt werden, dass es selbst Mitgliedern erheblich an Wissen bezüglich der genossenschaftlichen Prinzipien fehlt.[638] Das Fazit der erwähnten Studie war, dass die österreichische Genossenschaft bei den Befragten durchaus bekannt war und diese auch über ein überdurchschnittliches Wissen verfügten, jedoch bei genauerer Betrachtung ein lückenhaftes Wissen (auch bei Mitgliedern) speziell in Bezug auf die genossenschaftlichen Prinzipien besteht.[639]

### 4.10.2 Fehlendes Kapital und Problematik der Kapitalaufbringung

Da die Genossenschaft bzw. deren Geschäftsanteile, wie bereits erwähnt, nicht auf Finanzmärkten gehandelt werden, fehlt diesbezüglich eine Finanzierungsmöglichkeit, um Kapital zu erlangen. Grundsätzlich erscheint die Beschaffung von Finanzierungsmitteln im Vergleich zu anderen Gesellschaftsformen deutlich schwerer.[640]

Problematisch ist, dass durch eine stetig weiterwachsende Wirtschaft der Bedarf an Kapital ebenfalls steigen wird, um schlussendlich am Markt wettbewerbsfähig bleiben zu können. Sollte die Genossenschaft nun am Kopfstimmrecht festhalten, besteht nur wenig Anreiz für die Mitglieder, mehr Geschäftsanteile der Genossenschaft zu erlangen. Dies kann

[637] Vgl. *Rößl/Hatak* (2014): Aufholbedarf? In: cooperativ- Das Magazin für Genossenschaftswesen, S 16. abrufbar unter: <https://issuu.com/cooperativ_oegv/docs/cooperativ1.14> (Zugriff: 01.02.2021).
[638] Nur ein Drittel der Mitglieder war mit dem genossenschaftlichen Förderauftrag vertraut, die Hälfte mit dem Demokratieprinzip und 45 % der Mitglieder kannten das Selbstverwaltungsprinzip nicht.
[639] Vgl. *Rößl/Hatak* (2014): Aufholbedarf? In: cooperativ- Das Magazin für Genossenschaftswesen, S 17. abrufbar unter: <https://issuu.com/cooperativ_oegv/docs/cooperativ1.14> (Zugriff: 01.02.2021); für eine genaue Betrachtung aller Ergebnisse siehe: *Rößl, Dietmar; Hatak, Isabella* und *Radakovics, Stefan* (2014): Das Image von Genossenschaften in Österreich: eine unbekannte, aber sympathische Organisationsform, Wien: Facultas WUV.
[640] Vgl. *Philipps* (2014), S 75.

zusammenfassend dazu führen, dass Mitglieder nicht gewillt sind, mehr Anteile zu erwerben oder es überhaupt schwerfällt, neue Mitglieder von einer Beteiligung zu überzeugen. Somit bietet die Mehrbeteiligung in der Genossenschaft deutlich weniger motivierende Anreize als bei anderen Unternehmensformen.[641]

Das Festhalten am Prinzip des Kopfstimmrechts steht wie bereits erwähnt im Gegensatz zum verbreiteten Shareholder-Value-Ansatz und stößt daher bei KapitalgeberInnen und UnternehmensberaterInnen auf wenig Akzeptanz.[642]

Außerdem entsteht durch die flexible Austrittsmöglichkeit der Mitglieder ein äußerst variables Kapital. Dieser Umstand kann nun speziell bei neu gegründeten Genossenschaften zu Finanzierungs- und Kreditfähigkeitsproblemen führen.[643]

*Harbrecht* (2001) betrachtet daher die Genossenschaft bei der Unternehmensgründung als ungeeignet für Branchen, die sich als kapitalintensiv darstellen (bspw. Produktionsbranche). Der Autor erkennt ebenfalls die bereits erwähnte Problematik der freiwilligen Mehrbeteiligung und stellt zusammenfassend fest, dass sich die Rechtsform auf weniger kapitalintensive Branchen (bspw. Dienstleistungsbranchen) beschränken muss.[644]

### 4.10.3 Entscheidungsprozess, Mitgliederführung und Gründungsanforderungen

Genossenschaftliche Willensbildungen und strategische Unternehmensentscheidungen beruhen grundsätzlichen auf dem Demokratieprinzip und unterscheiden sich dadurch wesentlich von der Entscheidungsfindung anderer Rechtsformen.[645]

Obwohl dies grundsätzlich die Involvierung der Mitglieder erhöht, kann sich der Entscheidungsprozess auch als nachteilig herausstellen. Dies kann speziell dann auftreten, wenn die Interessen der Mitglieder besonders heterogen sind und die Mitglieder ihre Entscheidungen auf Basis egoistischen Verhaltens treffen. Schlussendlich können die genannten Aspekte dazu führen, dass die genossenschaftliche Entscheidungsfindung verzögert

[641] Vgl. *Vierheller* (1990): Die Gleichstellung der Mitglieder der Genossenschaft, in*: Laurinkari, J.* (Hrsg.) und *Brazda, J.*: Genossenschaftswesen – Hand- und Lehrbuch, S 165.
[642] Vgl. *Harbrecht* (2001), S 15.
[643] Vgl. *Schmale* (2017): Sozialgenossenschaften: eine wieder entdeckte Rechts- und Wirtschaftsform in der Sozialwirtschaft, in: *Schmale, I.; Blome-Drees, J.* (Hrsg.): Genossenschaft innovativ. Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft, S 16.
[644] Vgl. *Harbrecht* (2001), S 17 f.
[645] Vgl. *Philipps* (2014), S 75.

bzw. verlangsamt wird und dadurch an Effizienz verliert.[646] Jedoch scheint eine gewisse Effizienz in der Entscheidungsfindung im dynamischen Marktwettbewerb essenziell, da die sich ständig verändernden Umstände des Wettbewerbs auch schnelle unternehmerische Entscheidungen fordern.[647]

In diesem Zusammenhang kann auch auf die erhöhten Führungs- und Managementanforderungen, die in Kapitel 4.8 bereits ausführlich beschrieben wurden, verwiesen werden. Um nun die Wünsche der Mitglieder in eine einheitliche strategische Ausrichtung umzuwandeln, bedarf es wiederum eines erhöhten Aufwands, was sich daher auch als weniger effizient erweist.[648]

Des Weiteren sind nun die beschwerlichen Gründungsanforderungen zu erwähnen. Als erstes kann hier auf den beschränkten Unternehmenszweck der Genossenschaft verwiesen werden (Förderung der Mitglieder hat gegenüber der Gewinnerzielung Vorrang). Weiterhin ist die Gründung im Vergleich zu anderen Gesellschaftsformen mit mehr Aufwand bzw. mit Mehrkosten verbunden. Grund dafür ist einerseits die verpflichtende Zugehörigkeit[649] zu einem der Genossenschaftsverbände bzw. Prüfungsverbände. Zusätzlich muss vor der Aufnahme in einen Genossenschaftsverband das Geschäftsmodell geprüft werden, was wiederum einen Mehrkostenaufwand darstellt. Letztendlich muss die Genossenschaft auch alle zwei Jahre eine gesetzlich verpflichtende Prüfung (Revision) durch den Verband vornehmen, was wiederum Kosten verursacht und den jeweiligen Genossenschaftsverbänden diesbezüglich auch eine Monopolstellung zukommen lässt.[650]

### 4.10.4 Fehlende Infos durch GründungsberaterInnen

Eingangs wurde bereits erwähnt, dass sich Unternehmens- und GründungsberaterInnen bei der Beratung nur selten mit der Rechtsform der Genossenschaft auseinandersetzen. *Harbrecht*

[646] Vgl. *Theurl* (2013b): Genossenschaften 2012: Einzelwirtschaftliches Fundament, Gesamtwirtschaftlicher Erfolg, Gesellschaftliche Werte, in: *Brazda, J.; Markus Dellinger, M.; Rößl, D.* (Hrsg.): Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik. Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 2012 in Wien, S 32.
[647] Vgl. *Klemisch/Vogt* (2012), S 24.
[648] Vgl. *Philipps* (2014), S 76.
[649] Diese verpflichtende Verbandsangehörigkeit ist bei allen anderen Gesellschaftsformen nicht gegeben.
[650] Vgl. *Philipps* (2014), S 76.

(2001) kritisiert dabei, dass selbst die einzelnen Genossenschaftsverbände nicht ausreichend für die Attraktivität der Genossenschaft bei der Unternehmensgründung werben.[651]

Außerdem ist darauf hinzuweisen, dass verschiedene Wirtschaftsprüfer- und SteuerberaterInnen diesbezüglich einem Interessenskonflikt ausgesetzt sind. Sollten jene BeraterInnen nun die Genossenschaft einem Klienten als geeignete Rechtsform vorschlagen, verlieren diese zugleich auch eine/n zukünftige/n Kundin/Kunden. Dies ist einerseits dem Umstand der verpflichtenden Prüfung des Genossenschaftsverbandes zuzuschreiben, andererseits kann der Verband auch bei steuerrechtlichen bzw. rechtlichen Fragestellungen beauftragt werden.[652]

## 4.11 Employee-Buy-Out durch die Genossenschaft

Da nun die Differenzierungsmerkmale der Genossenschaft und die potenziellen Wettbewerbsvor- bzw. Nachteile aufgezeigt wurden, liegt der Fokus in diesem Kapitel auf dem EBO durch die Genossenschaft. Die Form des EBO wurde in Kapitel 2.5.4 bereits verallgemeinert dargestellt und wird daher in diesem Kapitel ausführlicher betrachtet.

Grundsätzlich wird bei einem EBO (in der Literatur auch BBO „Belegschafts-Buy-Out“ genannt) das Unternehmen an die eigenen MitarbeiterInnen übergeben. Das EBO stellt somit eine Sonderform des MBO[653] dar und verfolgt das Ziel der mehrheitlichen Übernahme des Unternehmens durch die Gesamtheit der Belegschaft.[654]

Die Problematik der Unternehmensübergabe in Bezug auf die familieninterne Nachfolge wurde bereits im ersten Hauptkapitel detailliert beschrieben. Sollten eben keine geeigneten familieninternen NachfolgerInnen für die Übernahme zur Verfügung stehen, bietet sich die Alternative der Übergabe an die eigenen MitarbeiterInnen an.[655]

Obwohl beim EBO das Unternehmen nicht durch familieninterne NachfolgerInnen übernommen wird, geht dieses in die Hände der eigenen MitarbeiterInnen über und das Lebenswerk (Familienunternehmen) der ÜbergeberInnen bleibt weiter erhalten. Außerdem

[651] Vgl. *Harbrecht* (2001), S 14.
[652] Vgl. ebd., S 14 f.
[653] Beim MBO wird das Unternehmen ausschließlich durch die leitenden Führungskräfte übernommen.
[654] Vgl. *Blome-Drees/Rang* (2014), S 11.
[655] Vgl. ebd., S 11 f.

werden damit ein Unternehmensverkauf an externe Investoren bzw. Konkurrenten und daraus resultierende weitreichende Veränderungen verhindert. Für die Belegschaft bedeutet die Verhinderung eines Unternehmensverkaufes schlussendlich auch die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes.[656]

Für die Umsetzung des angesprochenen EBO eignet sich nun speziell die Rechtsform der Genossenschaft.[657]

Dabei muss in weiterer Folge entschieden werden, ob die alte Rechtsform des Unternehmens in eine Genossenschaft umgewandelt oder eine neue Genossenschaft gegründet wird. Bei einer Umwandlung werden die alten GesellschafterInnen des Unternehmens Mitglieder der Genossenschaft und die GesellschafterInnen übertragen ihre Geschäftsanteile an die MitarbeiterInnen. Bei der Gründung[658] einer neuen Genossenschaft wird das alte Unternehmen im Rahmen eines Unternehmensverkaufes als Sacheinlage in die Genossenschaft eingebracht. Die MitarbeiterInnen erwerben dann schließlich als Mitglieder der gegründeten Genossenschaft die jeweiligen Anteile. Schließlich kann der Übergebende bspw. als Mitglied der Genossenschaft oder sogar als Vorstandsmitglied weiter dem Unternehmen erhalten bleiben.[659]

[656] Vgl. *Rößl* (2020): Unternehmensnachfolge innovativ gelöst, in: cooperativ- Das Magazin für Genossenschaftswesen, S 26. abrufbar unter: <https://issuu.com/cooperativ_oegv/docs/cooperativ_02_20_web> (Zugriff: 10.02.2021).
[657] Vgl. *Blome-Drees/Rang* (2014), S 59 f.; *Rößl* (2020): Unternehmensnachfolge innovativ gelöst, in: cooperativ- Das Magazin für Genossenschaftswesen, S 27. abrufbar unter: <https://issuu.com/cooperativ_oegv/docs/cooperativ_02_20_web> (Zugriff: 10.02.2021).
[658] Für die einzelnen Gründungschritte siehe nochmal Kapitel 4.5.7.
[659] Vgl. *Blome-Drees/Rang* (2014), S 27.

### 4.11.1 Auszug: Die Produktivgenossenschaft

In diesem Zusammenhang ist auch der in der Literatur vorzufindende Begriff der Produktivgenossenschaft zu erwähnen.[660]

Sollten die MitarbeiterInnen das Familienunternehmen im Rahmen eines EBO übernehmen und dann in weiterer Folge die neu gegründete Genossenschaft gemeinschaftlich führen, entsteht die sogenannte „Produktivgenossenschaft".[661]

Die Produktivgenossenschaft stellt somit eine Sonderform der verschiedenen Genossenschaftsformen[662] dar, ist jedoch rechtlich dem gleichen Rahmen unterstellt. Die Besonderheit der Produktivgenossenschaft begründet sich durch das Identitätsprinzip – bei dieser sind die Mitglieder der Genossenschaft zugleich EigentümerInnen (KapitalgeberInnen) und MitarbeiterInnen bzw. sind ArbeitgeberInnen zugleich ArbeitnehmerInnen.[663]

Der Förderungsauftrag der Produktivgenossenschaft wird daher auch in der Förderung der Mitglieder mit dem Erhalt oder der Errichtung des eigenen Arbeitsplatzes deutlich.[664]

Das Ende dieses Unterkapitels stellt zugleich das Ende der erarbeiteten Literatur dar und sollte daher noch einmal die Variante des EBO aufgreifen, um auf diese Weise einen Übergang zum Forschungsdesign dieser Arbeit zu schaffen. Daher werden im nächsten Hauptkapitel das Forschungsdesign und die Ergebnisse dieser Masterarbeit detailliert veranschaulicht.

---

[660] Vgl. *Dülfer* (2000): Existenzgründung als genossenschaftliche Aufgabe, in: ZfgG, S 5; *Engelhardt* (1990): Die Produktivgenossenschaften, in: *Laurinkari, J.* (Hrsg.) und *Brazda, J.*: Genossenschaftswesen – Hand- und Lehrbuch, S 665; *Blome-Drees* (2018b): Potenziale und Hemmnisse genossenschaftlicher Neugründungen in der Bundesrepublik Deutschland, in: *Brazda, J.* (Hrsg): Potenziale und Hemmnisse genossenschaftlicher Neugründungen in der Bundesrepublik Deutschland, S 11 f.

[661] Vgl. *Rößl* (2020): Unternehmensnachfolge innovativ gelöst, in: cooperativ- Das Magazin für Genossenschaftswesen, S 27. abrufbar unter: <https://issuu.com/cooperativ_oegv/docs/cooperativ_02_20_web> (Zugriff: 10.02.2021).

[662] Wie bereits in Kapitel 4.5.3 erwähnt.

[663] Vgl. *Blome-Drees* (2018b), S 11 f.

[664] Vgl. ebd., S 13.

# 5 Forschungsdesign

In diesem Kapitel wird nun auf das Forschungsdesign dieser Masterarbeit eingegangen, um abschließend die Ergebnisse hinsichtlich der Forschungsfrage präsentieren zu können und die Eignung bzw. Alternative des EBO im Rahmen der Genossenschaft darzustellen.

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, wurde methodisch auf ein qualitatives Forschungsdesign gesetzt. Dazu wurden im Rahmen dieser Masterarbeit drei leitfadengestützte Interviews mit Expertinnen und Experten im Zeitraum Jänner bis März 2021 geführt und diese anschließend anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring* (2015)[665] ausgewertet. In weiterer Folge werden nun das Forschungsdesign bzw. der Ablauf und die Auswertung der Interviews genauer erläutert.

## 5.1 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden orientiert sich inhaltlich an der herausgearbeiteten Literatur der Hauptkapitel 2 und 4[666]. Ziel des Interviewleitfadens und der Interviews ist es, die theoretischen und literarischen Erkenntnisse durch die praktischen Erfahrungen und das Fachwissen der Expertinnen und Experten zu ergänzen bzw. abzugleichen.

Um die Eignung des EBO im Rahmen der Genossenschaft darzustellen, wurden drei Hauptkategorien gebildet und auch im Interviewleitfaden implementiert. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass auf die Bildung von Hypothesen verzichtet wurde. *Mayring* (2015) führt hierbei an, dass die Bildung und Überprüfung von Hypothesen normalerweise bei quantitativen Forschungsmethoden zu finden sind. Dies ist zwar auch bei der qualitativen Inhaltsanalyse möglich, jedoch muss dies nicht zwingend angewandt werden.[667]

[665] Vgl. *Mayring* (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken.
[666] Wie bereits in Kapitel 1.2 erwähnt wurde, ist es kein Ziel dieser Masterarbeit, die beiden Rechtsformen und Übergabealternative anhand und innerhalb der erstellten Hauptkategorien zu vergleichen. Deshalb wurde Kapitel 3 nicht in den Interviewleitfaden miteinbezogen. Das Kapitel 3 zeigt demnach eine bereits sehr präsente Variante der Unternehmensübergabe für Familienunternehmen auf. Jedoch wird nach der zusammengefassten Darstellung der Ergebnisse des Forschungsdesigns, die Privatstiftung, mit der Alternative EBO im Rahmen der Genossenschaft diskutiert.
[667] Vgl. *Mayring* (2015), S 25.

Die genannten drei Hauptkategorien sind:

- Hauptkategorie 1: Eignung bezüglich der Besonderheiten und Nachfolgeproblematik von Familienunternehmen
- Hauptkategorie 2: Eignung des EBO bezüglich rechtlicher Aspekte und Rahmenbedingungen
- Hauptkategorie 3: Wettbewerbsvor- bzw. Nachteile durch Differenzierungsmerkmale und genossenschaftliche Prinzipien

Zu jeder dieser Hauptkategorie wurden zusätzlich noch Unterkategorien gebildet. An dieser Stelle werden die einzelnen Kategorien und Unterkategorien nicht weiter beschrieben, da dies detailliert in Kapitel 5.4.2 erfolgt. Zusätzlich sei noch erwähnt, dass stets versucht wurde, die Struktur und Reihenfolge des Interviewleitfadens einzuhalten. Dennoch mussten Fragen z. T. vorgezogen bzw. nach hinten verschoben werden, um den Redefluss der Expertinnen und Experten nicht zu unterbrechen. Grundsätzlich war bei allen Interviews ein freier Redefluss zu beobachten. Wenn die Interviewten zu stark von der besprochenen Thematik abwichen, wurde durch den Interviewenden eingegriffen, um zum ursprünglichen Thema zurückzukehren. Der angesprochene gesamte Interviewleitfaden ist vollständig dem Anhang (siehe Anhang: Interviewleitfaden) zu entnehmen.

## 5.2 Auswahl/Vorstellung ExpertInnen

Nach der Fertigstellung des Interviewleitfadens wurden die genannten Expertinnen und Experten kontaktiert. Die Grundvoraussetzung war, dass diese in einem der vier österreichischen Genossenschaftsverbände tätig sind bzw. tätig waren und Fachwissen im Bereich Genossenschaftswesen und der generellen Betriebswirtschaftslehre besitzen. Außerdem sollten sie praktische Erfahrungen in genossenschaftlichen Führungspositionen sowie in der Gründung und Beratung von Genossenschaften gesammelt haben.

Diese genannten Kriterien trafen nun nach vorangehender Recherche speziell auf die erwähnten drei Expertinnen und Experten zu und es wurde die Zustimmung zur Teilnahme eingeholt. An dieser Stelle sei erwähnt, dass die jeweilige Vorstellung der Interviewten anonym erfolgt und daher von einer namentlichen Nennung im Rahmen dieser Masterarbeit abgesehen wird.

Daher werden nun anschließend die drei Expertinnen und Experten vorgestellt:

Experte 1: Diese Person war insgesamt 36 Jahre im Bereich des Bankwesens tätig. Davon war sie 26 Jahre bei der Raiffeisenbank Im Rheintal eGen (Vorarlberg) in der Betreuung von Firmenkunden beschäftigt und dabei auch 24 Jahre als Vorstand dieser Genossenschaft engagiert. Durch die Vorstandstätigkeit konnte sich dieser Experte intensiv mit der Rechtsform der Genossenschaft auseinandersetzen. Außerdem wirkte er bei der Einführung eines hauptberuflichen Vorstands (2004) mit, was zu dieser Zeit eine Novität im österreichischen Raiffeisensektor darstellte. Der Experte besitzt nicht nur praktische Erfahrungen im Genossenschaftswesen und in der Führung einer Genossenschaft, sondern durch die Firmenkundenbetreuung auch Fachwissen im Bereich Familienunternehmen und zur Problematik der Unternehmensübergabe. Seit zwei Jahren befindet sich die genannte Person nun im Ruhestand.

Expertin 2: Diese Person hat sowohl einen juristischen als auch betriebswirtschaftlichen Background, da sie Magisterstudien der Rechts- und Handelswissenschaften an renommierten Wiener Universitäten abschließen konnte. Danach war sie als Rechtsanwältin in verschiedenen Wirtschaftsanwaltskanzleien mit unterschiedlichen Bereichstätigkeiten engagiert. Derzeit ist die Expertin als führende Gründungsberaterin beim Österreichischen Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) tätig. Dabei berät sie Unternehmen und Personen bei der Gründung von Genossenschaften und prüft, ob die Genossenschaft die geeignete Rechtsform für das jeweilige Vorhaben darstellt. Des Weiteren berät die Person bereits bestehende Genossenschaften in rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. Diese Expertin verfügt somit über ein fundiertes rechtliches und betriebswirtschaftliches Fachwissen im Bereich Genossenschaftswesen und besitzt durch die Gründungsberatung auch praktische Expertise in allen Teilbereichen. Durch die beratende Tätigkeit konnte diese Expertin vielfach Erfahrungen bei der Unternehmensübergabe in Familienunternehmen sammeln und beriet in der Vergangenheit auch Familienunternehmen, die das angesprochene EBO in Form einer Genossenschaft vollziehen wollten.

Experte 3: Dieser Experte konnte ebenfalls ein betriebswirtschaftliches Studium an einer renommierten Wiener Universität abschließen. Danach war er 24 Jahre im Bankwesen (Raiffeisenverband) in den Bereichen Finanzierungs- und Kreditwesen tätig. Während der angesprochenen Banktätigkeit konnte die Person zwischen 2001 und 2008 die Geschäftsleitung der Raiffeisenbank Wels eGen übernehmen. Danach folgten verschiedene Weiterbildungen in den Bereichen systemische Beratung und Familientherapie. Aufgrund der genannten Weiterbildungen gründete der Experte den „Nachfolgeservice“ der Raiffeisenlandesbank

Oberösterreich im Jahr 2007. Bei diesem Nachfolgeservice betreut der Experte Familienunternehmen bei der Nachfolge bzw. Übergabeproblematik an die nächste Generation. In der genannten 14-jährigen Tätigkeit konnte er bereits 630 Familienunternehmen aller Größen- und Branchenklassen bei der Übergabe begleiten. Der Experte verfügt somit über praktisches Fachwissen im Bereich der Führung einer Genossenschaft und hinsichtlich der Übergabeproblematik bei Familienunternehmen.

## 5.3 Ablauf der Interviews

Aufgrund der derzeit anhaltenden Coronapandemie mussten zwei der drei Interviews über ein Videokonferenz-Tool abgehalten werden. Ein Interview konnte durch Einhalten der gegebenen Hygienemaßnahmen persönlich vor Ort durchgeführt werden. Zu Beginn wurde über die entsprechende Datenschutzvereinbarung der Universität Wien im Rahmen einer Interviewstudie aufgeklärt. Die Expertinnen und Experten stimmten der vorgelegten Datenschutzvereinbarung (siehe Anhang: Datenschutzvereinbarung) und einer vollständigen Aufzeichnung des Interviews zu. Danach wurde die allgemeine Forschungsthematik der Masterarbeit beschrieben und die Alternative des EBO im Rahmen einer Genossenschaft vorgestellt. Außerdem wurden die Kategorien bzw. der Ablauf des Interviewleitfadens erläutert und die jeweiligen Unterkategorien mit einleitenden Sätzen vorgestellt. Die gesamte Interviewdauer erstreckte sich jeweils auf ca. 90 Minuten und es konnten dabei eine Menge an Informationen gesammelt werden.

## 5.4 Auswertung

Nach der Durchführung der Interviews wurde eine Transkription angefertigt, um anschließend die Inhalte mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring* (2015) auszuwerten. Nachfolgend wird dieser Auswertungsvorgang genauer beschrieben.

### 5.4.1 Inhaltsanalyse nach Mayring (2015)

*Mayring* (2015) zufolge gibt es keine allgemeine Definition der qualitativen Inhaltsanalyse, daher zeigt er die verschiedenen Definitionsansätze auf.[668] Der Autor erwähnt abschließend, dass es das Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse sein soll, Kommunikation durch verschiedene Regeln bzw. theoriegeleitet systematisch zuzuordnen. Dadurch können dann in weiterer Folge unterschiedliche Rückschlüsse auf die genannte Kommunikation gezogen werden, um schlussendlich die Ergebnisse für wissenschaftliche Arbeiten nachvollziehen zu können.[669]

Für die Auswertung der Expertinnen- und Experteninterviews wurde nun die strukturierte Inhaltsanalyse nach *Mayring* (2015) gewählt. Der Grund dafür ist, dass bei der strukturierten Inhaltsanalyse die Kategorien deduktiv abgeleitet werden.[670]

Deduktiv[671] bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Kategorien vorab aus der Theorie bzw. der gegebenen Literatur entstehen und das Material (Interviewtexte) dann den entsprechenden Kategorien zugeordnet werden.[672]

Der komplette Ablauf der *„allgemeinen strukturierten Inhaltanalyse“* ist nun auf Abbildung 12 zu erkennen.

[668] Vgl. *Mayring* (2015), S 11 ff.
[669] Vgl. ebd., S 13.
[670] Vgl. *Mayring* (2015), S 97.
[671] Im Gegensatz dazu, entstehen bei der induktiven Kategorienbildung die Kategorien nach der Auswertung des Materials und sind dementsprechend nicht vorab gegeben.
[672] Vgl. *Mayring* (2015), S 85.

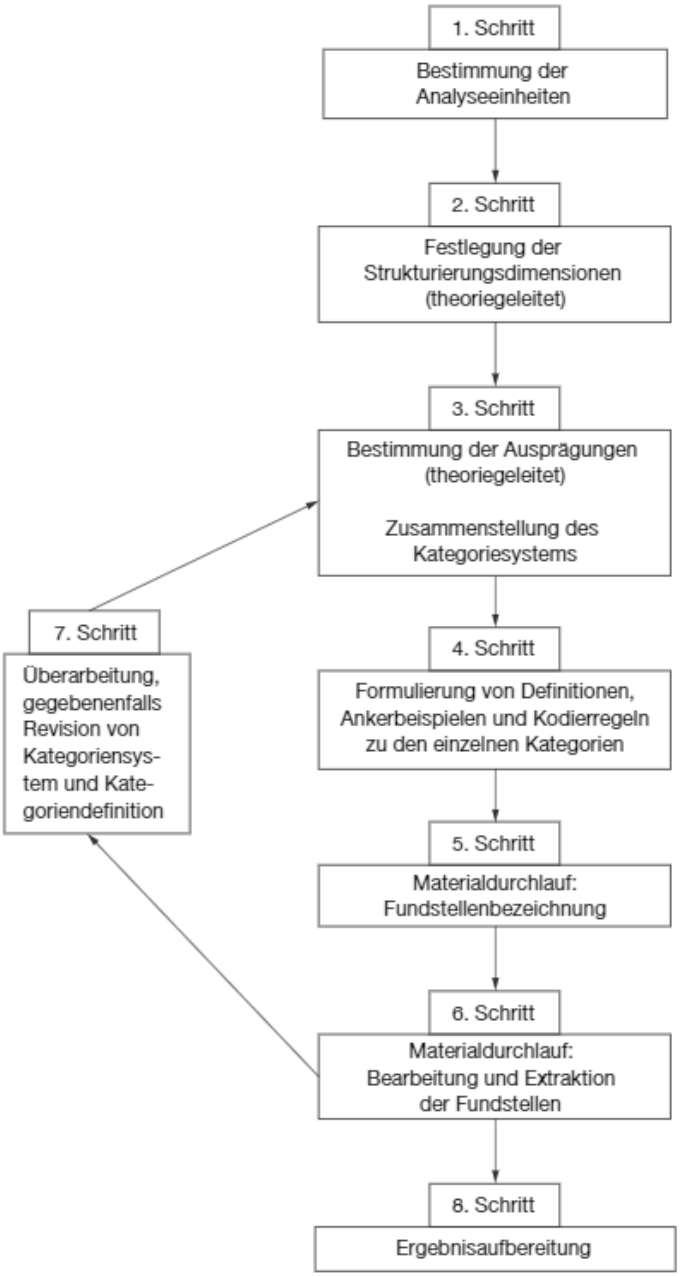


Abbildung 12: Ablauf allgemein strukturierte Inhaltsanalyse

Quelle: *Mayring* (2015), S 98.

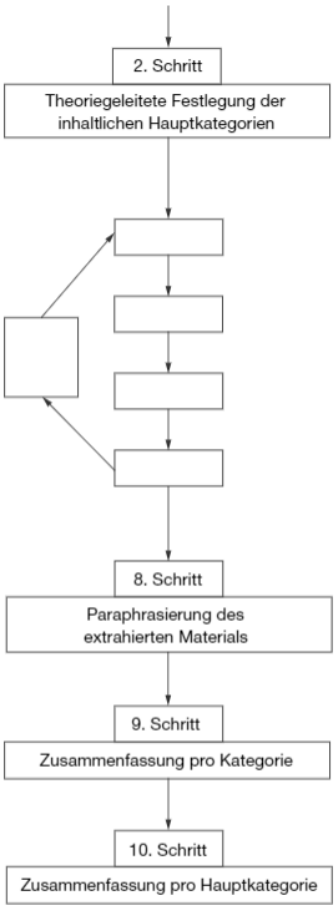


Abbildung 13: Ergänzung durch inhaltliche Strukturierung

Quelle: *Mayring* 2015, S 104.

*Mayring* (2015) erwähnt hierbei, dass die „*allgemein strukturierte Inhaltsanalyse"* noch durch vier verschiedene Ausprägungsformen erweitert werden kann. Deshalb wurde die *„allgemein strukturierte Inhaltanalyse"* zusätzlich mit der Ausprägungsform *„inhaltliche Strukturierung"* erweitert[673], wie auf Abbildung 13 zu erkennen ist.

Nach dem ersten Schritt wurden die Hauptkategorien theoriegeleitet herausgearbeitet und mit Ankerbeispielen bzw. Kodierregeln[674] (Schritt 3 und 4) ergänzt.[675]

Durch die Ergänzung der *„inhaltlichen Strukturierung"* konnten darüber hinaus noch Unterkategorien gebildet werden, um schlussendlich verschiedene Inhalte aus dem gesamten

[673] Vgl. *Mayring* (2015), S 99.
[674] Die erwähnten Ankerbeispiele und Kodierregeln sollen die Zuordnung der Analyseeinheiten zu den jeweiligen Kategorien vereinfachen.
[675] Vgl. *Mayring* (2015), S 97 f.

Material herauszufiltern und zusammengefasst den Haupt- bzw. Unterkategorien zuzuordnen.[676]

Das Kategoriensystem wird generell als wesentlichstes Analyseinstrument der qualitativen Inhaltsanalyse beschrieben. Es stellt das Kernelement der Auswertung dar und soll gewährleisten, dass die Ergebnisse objektiv nachvollziehbar sind.[677]

Deswegen erfolgt nun eine ausführliche Darstellung der Haupt- und Unterkategorien mit den entsprechenden Ankerbeispielen und Kodierregeln. Vorab ist dabei anzumerken, dass sich die jeweiligen Haupt- und Unterkategorien nicht strikt trennen lassen[678] – teilweise treten Überschneidungen auf.

### 5.4.2 Kategoriensystem

Die Eignung des EBO als Alternative für die Unternehmensübergabe für Familienunternehmen im Rahmen der Genossenschaft lässt sich nun in die folgenden Haupt- und Unterkategorien einteilen.

Hauptkategorie 1 (H1): Eignung bezüglich Besonderheiten und Nachfolgeproblematik von Familienunternehmen

Die erste Hauptkategorie leitet sich inhaltlich aus dem zweiten Hauptkapitel (Familienunternehmen und Nachfolgeproblematik) ab. Insbesondere werden dabei die Besonderheiten im Kontext Familienunternehmen und die Nachfolge bzw. Übergabeproblematik als Unterkategorien dargestellt. Schlussendlich soll veranschaulicht werden, ob sich das EBO im Rahmen der Genossenschaft hinsichtlich der Besonderheiten von Familienunternehmen und der Nachfolgeproblematik eignet.

[676] Vgl. ebd., S 103.
[677] Vgl. ebd., S 51.
[678] Dies trifft vor allem auf Hauptkategorie 2 und 3 zu, da der rechtliche Rahmen der Genossenschaft auch automatisch zu Differenzierungsmerkmalen führt.

Unterkategorie (U1): Überschneidung Familie, Unternehmen und Eigentum

Wie anhand der Kapitel 2.1.1 und 2.3.1 ersichtlich wurde, kommt es bei Familienunternehmen unweigerlich zur Überschneidung der Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum. Einerseits können dadurch höchst effiziente Ressourcen entstehen[679], andererseits verfolgen diese Systeme – speziell die beiden Systeme Familie und Unternehmen – unterschiedliche Ziele, die wiederum zu Konflikten führen können.[680]

- Ankerbeispiel: E3 Z58[681]: „*Wenn dann der EBO vollzogen ist, dann ist es ein Unternehmen, das den Mitarbeitern gehört und die Familie hat dann keine Möglichkeit mehr sich einzumischen.“*
- Kodierregel: Werden bei den Fragen explizite Problematiken oder Chancen bezüglich Überschneidungen der genannten Systeme erwähnt, dann sind sie dieser Unterkategorie zuzuordnen.

Unterkategorie (U2): Werte und spezielle Wertehaltung[682]

Bei Familienunternehmen sind oftmals spezielle Werthaltungen kennzeichnend, wie Kontinuität, Beständigkeit, nachhaltiges Wirtschaften, Verlässlichkeit und Fortführen der Tradition des Familienunternehmens. Außerdem erscheint das Ziel des langfristigen Bestehens des Familienunternehmens bedeutsamer als eine kurzzeitige Profit- und Gewinnorientierung.

- Ankerbeispiel E1 Z72: „*Bei Genossenschaft ist der Fokus auch speziell auf Erhaltung und Bestand. Ich glaube hier sind Familienunternehmen und Genossenschaften ähnlich und die Abweichungen gering.*“
- Kodierregel: Sollten spezielle gelebte Werte und Wertehaltungen in Genossenschaften bzw. in Familienunternehmen genannt werden und/oder Unterschiede oder Gemeinsamkeiten diesbezüglich erkannt werden, sind sie dieser Unterkategorie zuzuordnen.

[679] Stichwort: *„Familiness Konzept.“*
[680] Stichwort: Festhalten an traditionellen Unternehmensstrategien, Besetzen wichtiger Führungsfunktionen mit nicht qualifizierten Familienmitgliedern etc.
[681] E3 steht für ExpertIn Nr. 3 und Z4 für Zeile des Transkripts.
[682] Siehe dazu nochmal Kapitel 2.3.2.

Unterkategorie (U3): Organisationsstruktur[683]

Familienunternehmen werden hinsichtlich der Organisationsstruktur stark durch die ÜbergeberInnen geprägt (keine Organigramme, hierarchische Entscheidungsfindung, Nepotismus etc.). Außerdem sind regionale Verankerungen bzw. Verwurzelungen und deshalb starke regionale/soziale Verpflichtungen zu erkennen.

- Ankerbeispiel E3 Z90–92: „*Die Genossenschaftsmitglieder sind ja alle gleich in der Generalversammlung. Aber von der Führung her wird es auch in der Genossenschaft eine Struktur bzw. eine Hierarchie geben bzw. sich herausbilden.*“
- Kodierregel: Werden Problematiken bei der Umstellung der Organisationsstruktur bzw. des Führungsstiles im Rahmen eines EBO erkannt und regionale Verankerungen bei Genossenschaften erwähnt, werden sie dieser Unterkategorie zugeordnet.

Unterkategorie (U4): Langfristige strategische und nachhaltige Ausrichtung[684]

Familienunternehmen setzen bei der strategischen Führung auf die Sicherung der Tradition des Unternehmens für zukünftige Generationen. Dies beeinflusst die Geschäftstätigkeit, sodass bspw. nicht nur lokale GeschäftspartnerInnen ausgewählt werden, sondern generell GeschäftspartnerInnen, mit denen eine langfristige Zusammenarbeit eingegangen werden kann. Dadurch entsteht jedoch auch die Problematik, Innovation mit der Familientradition zu vereinbaren.

- Ankerbeispiel E2 Z182–184: *„Wenn ich aber die Dienstnehmer des alten Unternehmens betrachte, welche dann auch künftig ihre eigenen Chefs sind. Dann können jene auch über sich hinauswachsen und dann innovativer sein als ursprünglich.“*
- Kodierregel: Sollten spezielle strategische Ausrichtungen in Genossenschaften bzw. im Rahmen des EBO genannt werden und die Verbindung zwischen Innovation und Tradition erwähnt werden, ist das dieser Unterkategorie zuzuordnen.

[683] Siehe dazu nochmal Kapitel 2.3.3.
[684] Siehe dazu nochmal Kapitel 2.3.4.

Unterkategorie (U5): Nachfolge- und Übergabeproblematik

Wie in Kapitel 2.4 bereits diskutiert wurde, ist die Unternehmensnachfolge bzw. Übergabe des Familienunternehmens eine der zentralen Herausforderungen und essenziell für die Fortführung und somit für das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens. Für die ÜbergeberInnen handelt es sich bei der Übergabe um einen permanenten Prozess des Loslassens, begleitet von der Angst um das eigene Lebenswerk. Die NachfolgerInnen aus der eigenen Familie sind hingegen von Anfang an einem hohen Druck ausgesetzt. Die Eigeninteressen geraten dabei mit der Fortführung der Familientradition in Konflikt. Es fällt somit schwer, geeignete NachfolgerInnen in der eigenen Familie zu finden. Letztlich sind das Unternehmen generell, die MitarbeiterInnen und weitere Stakeholder wie Banken, Lieferanten, Kunden etc. in die Übergabe involviert.

- Ankerbeispiel E3 Z138–143: *„Wenn der Übergeber als Mitglied der Genossenschaft in der Generalversammlung vertreten ist, dann ist er zwar Gesprächspartner und nimmt teil aber in der Führung des Unternehmens muss er ja nicht mehr sein. Ich glaube, dass wurde dem Übergeber guttun. Denn das Loslassen ist bei der Übergabe das Hauptthema, welches sehr schwerfällt. Viele Übergeber sind so verwoben mit dem Unternehmen, weil diese 30 Jahre das Unternehmen geführt haben, sodass das Loslassen sehr schwerfällt.“*
- Ankerbeispiel E2 Z221–224: „*Aber per se für das Unternehmen selbst und für Lieferanten etc., welche vorher schon mit den Akteuren (Mitarbeiter, welche das Unternehmen übernehmen) zu tun hatten, kann dies schon ein Zeichen für längerfristige Zusammenarbeit und Beständigkeit darstellen.“*
- Kodierregel: Werden Chancen und Risiken des EBO im Rahmen der Genossenschaft bezüglich der Unternehmensübergabe und Nachfolgeproblematik genannt, sind sie dieser Unterkategorie zuzuordnen. Dies gilt speziell für die genannten Akteurinnen und Akteure (ÜbergeberInnen, NachfolgerInnen, MitarbeiterInnen und weitere Stakeholder).

Hauptkategorie 2 (H2): Eignung des EBO bezüglich rechtlicher Aspekte und Rahmenbedingungen

In der zweiten Hauptkategorie wird die rechtliche Eignung des EBO im Rahmen der Genossenschaft betrachtet – darunter fallen im Detail die rechtlichen Rahmenbedingungen des österreichischen Genossenschaftsrechts.[685] Aufgrund dessen werden die rechtlichen Aspekte und Rahmenbedingungen nun in folgende Unterkategorien aufgeteilt.

Unterkategorie (U1): Prinzip nicht geschlossene Mitgliederzahl und Förderauftrag

Die Genossenschaft zeichnet sich speziell durch die Prinzipien der nicht geschlossenen Mitgliederzahl und der Förderung der Mitglieder aus. Diese Prinzipien sind auch explizit in §1 GenG verankert.

- Ankerbeispiel E1 Z 188–189: „*Klar ist das mit dem einfachen Ein- bzw. Austritt auch im Rahmen eines EBO und somit die einfache Beteiligung der Mitarbeiter möglich.“*
- Ankerbeispiel E2 Z 274–277: „*Nein, die Genossenschaft wird nicht durch ihren Förderauftrag im unternehmerischen Zweck eingeschränkt, weil sie ja genau zu diesem Zweck gegründet wird. Und in der Regel habe ich in der Satzung auch vorgesehen, dass ich auch Geschäfte mit Nichtmitgliedern machen darf, solange dies nicht den überwiegenden Teil der Tätigkeit ausmacht*.“
- Kodierregel: Sollten Vor- und Nachteile des Förderungsauftrages bzw. der nicht geschlossenen Mitgliederzahl erwähnt werden oder folgt eine generelle Beschreibung der beiden Aspekte, sind die Punkte dieser Unterkategorie zuzuordnen.

Unterkategorie (U2): Gründungs- bzw. Gründungsaspekte der Genossenschaft

Diese Unterkategorie beschreibt die Anforderungen bzw. den Aufwand bezüglich der Gründung einer Genossenschaft. Es werden z. B. Aspekte wie die Satzung der Genossenschaft und die Aufnahme in einen der Revisionsverbände behandelt.

- Ankerbeispiel E3 Z 181–184: „*Wie schon vorher angedeutet sind die genossenschaftlichen Formalitäten eine gewisse Einschränkung. Beispielsweise wenn eine Tischlerei von 20 Mitarbeitern von zwei oder drei Mitarbeitern übernommen wird*

[685] Siehe dazu nochmal Kapitel 4.5.

*und diese das in Form einer Genossenschaft machen, dann müssen diese ja einem Revisionsverband beitreten*."

- Ankerbeispiel E2 Z 240–242: „*Dies kann ich flexibel in der Satzung festlegen. Und ich habe bei der Genossenschaft eine sehr flexible Satzung. Ich kann mir sehr viel flexibel in der Satzung regeln."*
- Kodierregel: Werden Vor- und Nachteile im Zusammenhang mit der Gründung der Genossenschaft erwähnt (Satzung, Aufnahme im Revisionsverband etc.), werden diese der genannten Unterkategorie zugeordnet.

Unterkategorie U3: Organe bzw. Governance der Genossenschaft

Diese Unterkategorie umfasst die Organe und in weiterer Folge auch Führungsaspekte der Genossenschaft, die in den Kapiteln 4.6 und 4.8 diskutiert wurden. Außerdem werden das Kopfstimmprinzip, Selbstverwaltungsprinzip und das demokratische Prinzip der Genossenschaft behandelt.

- Ankerbeispiel E2 Z 333–335: „*Was das Kopfstimmprinzip schon hergibt ist, dass es das demokratische Prinzip fördert, weil es eben nicht so ist wie in der restlichen Welt. Damit meine ich, dass die Personen, die das Geld haben und beteiligt sind, das Sagen haben. Bei der Genossenschaft zählt jede Stimme gleich."*
- Kodierregel: Werden einzelne Aspekte zur Organschaft in der Genossenschaft erwähnt und spezielle Vor- und Nachteile des Demokratie- sowie Kopfstimmprinzips genannt, werden sie dieser Unterkategorie zugeordnet.

Unterkategorie (U4): Revision

Jede Genossenschaft ist dazu verpflichtet, in einen der Revisionsverbände aufgenommen zu werden und hat dementsprechend auch eine Revision durchzuführen. Deshalb beinhaltet diese Unterkategorie die Revision der Genossenschaft und die Stellung der Revisionsverbände.

- Ankerbeispiel E3 Z 271–272: „*Die verpflichtende Revision mag für kleine Genossenschaften einen Aufwand darstellen. Dennoch denke ich, dass diese bezüglich Insolvenz einen positiven Beitrag leistet."*
- Kodierregel: Sollten die Revision und die Rolle der Revisionsverbände bzw. deren Vor- und Nachteile allgemein erwähnt werden, ist dies der Unterkategorie zuzuordnen.

Hierbei kann es zu Überschneidungen mit der Unterkategorie 2 („Gründungs- bzw. Gründungsaspekte der Genossenschaft“) kommen, da hierbei schon die verpflichtende Aufnahme im Revisionsverband erwähnt wird.

Hauptkategorie 3 (H3): Wettbewerbsvor- bzw. Nachteile durch Differenzierungsmerkmale und genossenschaftliche Prinzipien

Durch die genossenschaftlichen Prinzipien[686] und die gesetzliche Verankerung des Genossenschaftsrechts differenziert sich die Genossenschaft von anderen Rechts- und Kooperationsformen. Durch die genannten Differenzierungsmerkmale und genossenschaftliche Prinzipien können nun potenzielle Wettbewerbsvor- bzw. Nachteile[687] für die Genossenschaft entstehen. Diese Differenzierungsmerkmale und genossenschaftlichen Prinzipien, um potenzielle Wettbewerbsvor- bzw. Nachteile zu erlangen, werden nun in folgende Unterkapitel eingegrenzt.

Unterkategorie (U1): Schaffung mehrdimensionaler Nutzen und Shareholder- vs. Member-Orientierung

Genossenschaften sind dafür bekannt, einen mehrdimensionalen Nutzen für die verschiedenen Stakeholder zu schaffen. Dies begründet sich schon allein durch das Identitätsprinzip. Außerdem steht eine Member-Orientierung (langfristige Mitgliederförderung) im Vordergrund und grenzt damit die Genossenschaft von der klassischen Shareholder-Orientierung (kurzfristige Gewinnausrichtung für Shareholder) ab.

- Ankerbeispiel E3 Z 295–297: „*Ich sehe keine Vorteile bezüglich Member-Orientierung vs. Shareholder-Orientierung. Die Unternehmer bzw. die Gesellschafter/Geschäftsführer einer GmbH kümmern sich auch um Ihre Kunden. Und auch um die Öffentlichkeit, indem sie sponsern etc.“*
- Kodierregel: Werden Vor- bzw. Nachteile beider Orientierungen (Member- vs. Shareholder-Orientierung) genannt, sind sie dieser Unterkategorie zuzuordnen. Sollten außerdem im Rahmen der Shareholder- vs. Member-Orientierung Aspekte der Kapitalaufbringung genannt werden, werden sie ebenfalls dieser Unterkategorie zugeordnet.

[686] Siehe dazu nochmal Kapitel 4.4.
[687] Siehe dazu nochmal Kapitel 4.9 und 4.10.

Unterkategorie U2: Genossenschaftliche Führung und demokratische Entscheidungsfindungs- bzw. Kontrollprozesse

Diese Unterkategorie umfasst die erwähnten genossenschaftlichen Führungsanforderungen[688] und den demokratischen Entscheidungsfindungsprozess.

- Ankerbeispiel E2 Z 469–471: „*Wenn ich für jede kleine Entscheidung immer eine Generalversammlung oder den Aufsichtsrat brauche, dann wird man nicht weiterkommen. Dann schränkt das demokratische Prinzip ein.“*
- Kodierregel: Sollten Vor- und Nachteile bezüglich des Führungsverhaltens in Genossenschaften und des demokratischen Entscheidungsfindungsprozesses genannt werden, werden sie dieser Unterkategorie zugeordnet. Hierbei kann es zu Überschneidungen mit der Unterkategorie 2 (Organe bzw. Governance der Genossenschaft) kommen, da bei dieser Unterkategorie das demokratische Prinzip ebenfalls erwähnt wird.

Unterkategorie (U3): Lokale Verankerung, überregionale Vernetzung und Zusammenschluss (Selbsthilfeprinzip)

Genossenschaften zeichnen sich unter anderem durch ihre lokale Verankerung bzw. die regionale Mitgliederorientierung aus. Außerdem soll das Selbsthilfeprinzip ermöglichen, dass sich mehrere Personen/Unternehmen zusammenschließen, um in weiterer Folge ein wirtschaftliches Ziel zu erreichen, wozu einzelne Personen/Unternehmen nicht in der Lage wären.

- Ankerbeispiel E2 Z 506–509: „*Wenn es darum geht gemeinsam Synergien zu haben, um dann am Markt Vorteile daraus zu ziehen können, das löst ja nicht die Nachfolgeproblematik. Und die Nachfolgeproblematik so zu lösen, sodass dann alle unter einer Führung stehen, bringt bei konkurrierenden Unternehmen meiner Meinung nach nicht viel.“*
- Ankerbeispiel E1 Z 110–112: „*Die meisten Genossenschaften sind sicher regional orientiert. Man muss nur die bestehenden Genossenschaften betrachten wie die Banken und die landwirtschaftlichen wie die V-Milch. Diese sind schon von den Mitgliedern her regional orientiert.“*

[688] Siehe dazu nochmal Kapitel 4.8 und 4.10.3.

- Kodierregel: Sollten regionale Verankerungen und Chancen des Selbsthilfeprinzips genannt werden, werden sie dieser Unterkategorie zugeordnet.

Unterkategorie (U4): Imageprobleme und Bekanntheitsgrad

Wie in Kapitel 4.10.1 und 4.10.4 gezeigt wurde, weist die Genossenschaft bestimmte Imageprobleme bzw. einen geringeren Bekanntheitsgrad auf. Hinzu kommt die Problematik, dass die Rechtsform bei Gründungs- und UnternehmensberaterInnen nicht besonders beliebt scheint und dementsprechend nur in Ausnahmefällen weiterempfohlen wird.

- Ankerbeispiel E2 Z 535–537: „*Meine ehrliche Antwort dazu ist: Weil die wenigsten beratenden Berufe mit der Rechtsform der Genossenschaft was verdienen. Sie glauben, dass sie für die Zukunft einen Klienten verlieren, was aber nicht so ist.“*
- Ankerbeispiel E1 Z 376–380: „*Ich glaube, dass Problem der Bekanntheit bzw. Beliebtheit ist, dass das Genossenschaftsrecht nie bzw. kaum modernisiert wurde. Es funktioniert sehr gut für bestehende Genossenschaften jedoch auf neue Unternehmen wurde dies nicht ausgerichtet bzw. kann als alt angesehen werden. Die anderen Rechtsformen wurden immer wieder reformiert und wurden daher auch einfacher bezüglich Gründung etc.“*
- Kodierregel: Werden Image- bzw. Bekanntheitsprobleme der Rechtsform Genossenschaft genannt und die Unbeliebtheit bei Gründungs- und UnternehmensberaterInnen erwähnt, werden sie dieser Unterkategorie zugeordnet.

Nach der Erstellung der Hauptkategorien/Unterkategorien und des Verfassens der Ankerbeispiele und Kodierregeln, erfolgten die Schritte 5, 6 und 8 der Analyse. Dabei wurde das gesamte Material mit der Fundstellenbezeichnung versehen und dann in weiterer Folge paraphrasiert. Folglich wurden die Paraphrasen zusammengefasst, um diese dann den jeweiligen Unterkategorien zuzuordnen. Das gesamte angesprochene Verfahren (Schritt 5, 6 und 8) ist dem Anhang (siehe Anhang: Beispiel Datenanalyse) anhand von drei Beispielen zu entnehmen. Während des genannten Vorgangs wurde gemäß des siebten Schrittes überprüft, ob die jeweiligen Kategorien geändert oder bearbeitet werden müssen. Die genannten Haupt- und

Unterkategorien blieben jedoch unverändert, gegebenenfalls wurden Kodierregeln und Ankerbeispiele neu gebildet bzw. umformuliert.[689]

Die abschließende Zusammenfassung der Ergebnisse pro Unterkategorie bzw. pro Hauptkategorie ist im Anhang (siehe Anhang: Auswertungstabelle zur Inhaltsanalyse nach Mayring) abgebildet.

## 5.5 Ergebnisse

Anschließend werden nun die Ergebnisse der Interviews anhand der inhaltlich-strukturierten Analyse nach *Mayring* (2015) detailliert präsentiert. Wie bereits erwähnt, erfolgt die Zusammenfassung der Ergebnisse pro Hauptkategorie:

### 5.5.1 Hauptkategorie 1 (H1): Eignung bezüglich Besonderheiten und Nachfolgeproblematik von Familienunternehmen

Die angesprochene Besonderheit und Problematik der Überschneidung der Systeme Unternehmen bzw. Führung des Unternehmens, Eigentum und Familie, lässt sich z. T. auch bei dem EBO durch die Rechtsform Genossenschaft beobachten. Die Expertinnen und Experten erwähnten in diesem Zusammenhang vermehrt, dass bei einem EBO ebenfalls die Problematik entsteht, die Aspekte der Führung des Unternehmens mit dem System des Eigentums zu vereinen, da die Führung sowie das Eigentum des Unternehmens an die MitarbeiterInnen übergehen.[690] Außerdem muss vorab geklärt werden, ob die „alte“ Unternehmerfamilie bzw. die ÜbergeberInnen in der neu gegründeten Genossenschaft beteiligt sind. Hierbei wird die Möglichkeit erwähnt, dass die ÜbergeberInnen als einfache Mitglieder der neu gegründeten Genossenschaft beitreten. Jedoch könnten dabei Interessenkonflikte entstehen, sollten sich die ÜbergeberInnen zu stark in die Tätigkeiten des neu gegründeten Unternehmens einmischen.

Sind jedoch die ÜbergeberInnen nicht weiter beteiligt, entsteht der Vorteil des EBO, dass die Unternehmerfamilie nicht mehr involviert ist und daher die Einflussnahme potenzieller

[689] Vgl. *Mayring* (2015), S 97 ff.
[690] Diese Problematik wurde mehrfach von den ExpertInnen erwähnt und demnach auch in mehreren Kategorien behandelt.

Familienkonflikte auf unternehmerische Entscheidungen verhindert werden kann. Demnach kann mit einem EBO das System Familie vollständig aus dem Unternehmen ausgeschlossen bzw. von den anderen Systemen getrennt werden. In der Praxis kam es allerdings häufig zur Problematik der finanziellen Umsetzbarkeit des EBO. Die Expertinnen und Experten erwähnten vermehrt, dass die übernehmenden MitarbeiterInnen den Kaufpreis nicht aufbringen konnten, um letztendlich den ÜbergeberInnen das Familienunternehmen bzw. den Wert des Unternehmens abzukaufen. Hinzu kamen noch Ängste über Haftungen und Kredite des Kaufpreises und es konnte sich nicht auf einen Kompromiss bezüglich eines angemessenen Preises geeinigt werden.

Bezüglich der angesprochenen Wertehaltung und Werteorientierung in Familienunternehmen konnten gewisse Ähnlichkeiten zu den Genossenschaften erkannt werden. Demnach ist die Wertehaltung in Genossenschaften ebenfalls auf Erhalt, Kontinuität und Bestand der Unternehmenstradition ausgerichtet. Außerdem ist es das oberste Ziel der Genossenschaft, ihre Mitglieder zu fördern und dies der reinen bzw. kurzfristigen Gewinnmaximierung vorzuziehen. Die Expertinnen und Experten fügen jedoch hinzu, dass die gelebten Werte in den Unternehmen immer von den handelnden Akteurinnen und Akteuren abhängen und demnach keine allgemeinen Aussagen getroffen werden können. Deshalb wird der Werteorientierung keine weitere Bedeutung im Zuge des EBO durch die Rechtsform Genossenschaft zukommen.

Da die Führung des Familienunternehmens oftmals stark durch die ÜbergeberInnen geprägt ist, könnten Problematiken bei der Umstellung des Führungsstiles entstehen. Die Expertinnen und Experten erwähnen in diesem Zusammenhang, dass sie die Umstellung eines patriarchischen Führungsstiles hin zu einer demokratischen Willensbildung in der Genossenschaft als unproblematisch ansehen. Jedoch wurde hierbei vermehrt die Problematik der Überschneidung von Führung und Eigentum angesprochen. Die Expertinnen und Experten erkennen daher Schwierigkeiten bezüglich der Einigung über die aktive Führungsgestaltung. Wenn bspw. fünf MitarbeiterInnen das Unternehmen im Rahmen eines EBO übernehmen, muss geklärt werden, wer die aktive Führung des Unternehmens übernimmt und wie sich auf eine gemeinschaftliche Führung geeinigt werden kann. Dabei wurde ebenfalls festgehalten, dass die Genossenschaft auch über eine Art von Hierarchie[691] (Vorstand, Generalversammlung, Aufsichtsrat) verfügt, die jedoch mit demokratischer Willensbildung handelt. Außerdem wurde auf die Relevanz der Mitarbeitereinbindung hinsichtlich des Führungsverhaltens verwiesen. Je stärker die MitarbeiterInnen im Familienunternehmen bereits in Führungsaufgaben eingebunden waren,

[691] Die Governance wird im nächsten Kapitel detailliert angesprochen.

umso leichter wird es sein, die neu gegründete Genossenschaft zu führen. Des Weiteren wurden Gemeinsamkeiten bezüglich der regionalen Verankerung/Verpflichtung von Familienunternehmen und Genossenschaften angesprochen. Demnach sind bei Genossenschaften grundsätzlich starke regionale Verankerungen und eine regionale Mitgliederorientierung zu erkennen. Allerdings ist die regionale Verankerung der Genossenschaften auch branchen- bzw. größenabhängig und die Expertinnen und Experten sehen diesbezüglich keine positiven oder negativen Auswirkungen im Rahmen des EBO.

Hinsichtlich der strategischen, langfristigen und nachhaltigen Ausrichtung können sowohl bei Familienunternehmen als auch bei Genossenschaften Ähnlichkeiten erkannt werden. Außerdem erwähnen die Expertinnen und Experten, dass die Übernahme der MitarbeiterInnen im Rahmen des EBO zu neuen innovativen Impulsen/Ideen für das Unternehmen führen kann. Dies könnte sich positiv auf die Entwicklung der neu gegründeten Genossenschaft auswirken und der Problematik, die bei Familienunternehmen auftritt, wenn sie Innovation mit Tradition vereinen, entgegenwirken. Schlussendlich wurde von den Expertinnen und Experten auch die mehrfach diskutierte Problematik der Unternehmensübergabe und Nachfolgeregelung für Familienunternehmen angesprochen. Mehrfach wird dabei erwähnt, dass die Unternehmensübergabe bzw. Nachfolgeregelung für Familienunternehmen die zentralste Herausforderung für den Fortbestand des Unternehmens darstellt. Dabei wurden speziell die Akteurinnen und Akteure der Nachfolge, wie ÜbergeberInnen, NachfolgerInnen, MitarbeiterInnen und weitere Stakeholder, angeführt.

Wie bereits zu Beginn kurz aufgezeigt, erwähnen die Expertinnen und Experten die Möglichkeit der zukünftigen Beteiligung der ÜbergeberInnen in der neu gegründeten Genossenschaft. Die ÜbergeberInnen könnten sich bspw. als *einfache* Mitglieder an der Genossenschaft beteiligen, ohne jedoch Aufgaben der Geschäftsführung zu übernehmen. Durch diese zukünftige Einbindung wird nicht nur das Fachwissen der ÜbergeberInnen für eine bestimmte Zeit in der Genossenschaft erhalten, sondern auch der mehrfach angesprochene „*Prozess des Loslassens"* wesentlich erleichtert. Die Expertinnen und Experten berichten aus ihren praktischen Erfahrungen, dass es sich bei dem „*Prozess des Loslassens"* um eines der größten Hindernisse bei der Unternehmensübergabe (unabhängig von der familieninternen oder familienexternen Übergabe) für Familienunternehmen handelt und daran auch die meisten Übergaben scheitern. Die potenzielle Einbindung der ÜbergeberInnen kann sich jedoch auch als problematisch herausstellen. Hierbei berichten die Expertinnen und Experten, dass bei der zukünftigen Einbindung der ÜbergeberInnen nach der Übergabe immer wieder Konflikte

auftraten, da sich diese zu stark in die Unternehmensführung einmischten und es somit zu Interessenkonflikten mit der neuen Unternehmensführung kam. Sollten die ÜbergeberInnen als einfache Mitglieder in der Genossenschaft beteiligt sein, sind diese zwar nicht mehr in der Unternehmensführung tätig, können jedoch innerhalb der Generalversammlung ihr Stimmrecht in Anspruch nehmen. Deshalb kann hier wiederum ein potenzielles Konfliktrisiko entstehen und es wird daher angeraten, klare Regeln und Grenzen der ÜbergeberInnen in der Genossenschaft festzulegen. Ein fixiertes Austrittsdatum der ÜbergeberInnen könnte bspw. in der Satzung vereinbart werden.

Bezüglich der Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen bei der Übergabe im Rahmen eines EBO wurde Folgendes festgestellt. Einerseits erwähnen die Expertinnen und Experten, dass die Motivation bzw. das Commitment der MitarbeiterInnen, die das Familienunternehmen im Rahmen eines EBO übernehmen, deutlich steigt. Dies ist vor allem auf die eigenständige Unternehmensführung und die Gestaltung der Geschäftspolitik zurückzuführen. Außerdem wird durch die finanzielle Übernahme bzw. durch den Erwerb des *alten* Familienunternehmens eine langfristige Bindung der übernehmenden MitarbeiterInnen an das Unternehmen (neu gegründete Genossenschaft) entstehen. Für die MitarbeiterInnen, die sich in weiterer Folge nicht an der Genossenschaft beteiligen, sondern *nur* deren Angestellte sind, kann die Übergabe im Rahmen eines EBO auch positive Signale aussenden. Da bei der familieninternen Übergabe oftmals Akzeptanzprobleme bezüglich der Belegschaft auftreten, wird dies im Rahmen eines EBO wahrscheinlich nicht eintreten, weil die Belegschaft mit den übernehmenden MitarbeiterInnen bereits vertraut ist. Außerdem kann die erlebte eigenständige Gestaltung der Geschäftspolitik auch MitarbeiterInnen motivieren, sich zukünftig und nachträglich an der Genossenschaft zu beteiligen.

Die Expertinnen und Experten erwähnen in diesem Zusammenhang jedoch die Relevanz der Qualifikation und Eignung der übernehmenden MitarbeiterInnen. Diese sollten über fachliche bzw. branchenspezifische Kompetenzen sowie persönliche Führungsqualitäten verfügen und bereits Führungsaufgaben vollzogen haben.

Letztlich kann die Übergabe an die eigenen MitarbeiterInnen auch positive Signale an externe Stakeholder aussenden. Dabei werden speziell Lieferanten und Kunden des Familienunternehmens genannt, die durch die Übergabe im Rahmen eines EBO ihre Zusammenarbeit langfristig anlegen könnten, da diese Stakeholder von den Kompetenzen der übernehmenden MitarbeiterInnen bereits überzeugt wurden.

Schlussendlich bezeichnen die Expertinnen und Experten das EBO im Rahmen einer Genossenschaft als „geeigneten“ Kompromiss, wenn keine familieninternen NachfolgerInnen vorhanden sind. Schließlich bleiben das Lebenswerk (Familienunternehmen) der ÜbergeberInnen und die Unternehmensidentität erhalten, auch wenn die Familie nicht mehr beteiligt ist und eine neue Genossenschaft gegründet wird. Andererseits werden die Arbeitsplätze der MitarbeiterInnen gesichert, da eine gescheiterte Übergabe einen externen Unternehmensverkauf zur Folge haben könnte.

### 5.5.2 Hauptkategorie 2 (H2): Eignung des EBO bezüglich rechtlicher Aspekte und Rahmenbedingungen

Eingangs wurde bei den Ergebnissen dieser Hauptkategorie mehrfach erwähnt, dass sich die Genossenschaft besonders dann eignet, wenn sich viele EigentümerInnen bzw. Personen an einem bestimmten Vorhaben beteiligen wollen.

In diesem Zusammenhang erwähnen die Expertinnen und Experten das Prinzip der nicht geschlossenen Mitgliederzahl und in weiterer Folge die daraus entstehenden Vorteile. Demnach könnten sich im Rahmen eines EBO beliebig viele MitarbeiterInnen an der Genossenschaft beteiligen, wodurch eine große Anzahl der Belegschaft den potenziellen Kaufpreis des alten Familienunternehmens aufbringen kann. Außerdem ist der Ein- bzw. Austritt der Mitglieder in die Genossenschaft äußerst flexibel und leicht zu gestalten, da dieser nicht an einen Notariatsakt gebunden ist und schließlich Kosten gespart werden. Des Weiteren besteht der Vorteil, falls sich ein Mitglied dazu entscheidet, aus der Genossenschaft auszuscheiden, dass die Substanz des Unternehmens nicht wesentlich belastet wird. Der Grund hierfür ist, dass bei einem Austritt nur der jeweilige Geschäftsanteil[692] ausbezahlt wird und die Genossenschaft somit unabhängig vom Ausscheiden einzelner Mitglieder ist. Die Expertinnen und Experten erwähnen in diesem Zusammenhang den Vorteil des Austritts gegenüber einer GmbH. Aus der Praxis wird berichtet, dass bei einem Austritt der GesellschafterInnen aus einer GmbH oftmals Streitigkeiten bezüglich des Wertes der jeweiligen Geschäftsanteile auftreten und das Ausbezahlen dieser Geschäftsanteile die Substanz des Unternehmens erheblich belastet bzw. dementsprechend den Fortbestand des Unternehmens gefährdet.

[692] In der Praxis ist jener Geschäftsanteil nicht dermaßen hoch, sodass dies die Substanz des Unternehmens schwerwiegend belastet.

Jedoch sehen die Expertinnen und Experten eine potenzielle Problematik bezüglich der Bewertung des Eintritts der einzelne MitarbeiterInnen bzw. Mitglieder in die neu gegründete Genossenschaft. Dabei muss sich geeinigt werden, wie hoch der einzelne Geschäftsanteil ist, um der Genossenschaft beitreten zu können – dies könnte daher zu Konflikten führen, falls keine Einigung möglich ist. Außerdem wird erwähnt, dass bei kleineren Betrieben ein wechselseitiger Ein- und Austritt der Mitglieder aufgrund der Größe wahrscheinlich nicht eintreten wird.

Hinsichtlich des Förderungsauftrages bzw. des Förderprinzips der Genossenschaft erkennen die Expertinnen und Experten keine Einschränkung bezüglich der Unternehmenstätigkeit bzw. der Gründung. Die Genossenschaft entsteht gerade durch den genannten Förderungsauftrag und wird deswegen auch gegründet. Grundsätzlich kann der Auftrag flexibel in der Satzung formuliert werden und es wird daher keine Einschränkung erkannt. Im Zuge des EBO im Rahmen der Genossenschaft ergründet sich der Förderungsauftrag durch das Fördern der Mitglieder bzw. MitarbeiterInnen mit dem Erhalt des Arbeitsplatzes durch die Genossenschaft. Dadurch entsteht schließlich die sogenannte Produktivgenossenschaft[693], bei der die MitarbeiterInnen bzw. Mitglieder zugleich EigentümerInnen der Genossenschaft sind.

Die Expertinnen und Experten berichten jedoch von einem stetigen Spannungsverhältnis zwischen der Mitgliederförderung und Gewinnerzielung in Genossenschaften. Demnach waren in der Vergangenheit häufiger Konflikte zwischen den Mitgliedern und der Führungsetage der Genossenschaft zu beobachten. Die Mitglieder konnten nicht immer nachvollziehen, weshalb gewisse operative Entscheidungen getroffen wurden, die nicht direkt der Mitgliederförderung zuzuordnen waren, sondern der Rentabilität der Genossenschaft dienten. Der Wettbewerb muss eine solche Rücksichtnahme bezüglich der Mitglieder hingegen nicht eingehen und befindet sich daher nicht in dem angesprochenen Spannungsverhältnis.

In weiterer Folge wurden Vor- und Nachteile in Bezug auf die Gründungsanforderungen der Genossenschaft genannt. Dabei wurde erwähnt, dass der Gründungsaufwand der Genossenschaft im Vergleich zur GmbH als aufwendiger bezeichnet werden kann. Dies ist vor allem auf die verpflichtende Aufnahme in einen der Revisionsverbände zurückzuführen. Da die genannten Expertinnen und Experten auch beratende Tätigkeiten bei der Gründung einer GmbH einnahmen, wurde die schnelle und einfache Gründung dieser Rechtsform mehrfach angesprochen. Die verpflichtende Aufnahme in einen Revisionsverband könnte deswegen,

[693] Bereits in Kapitel 4.11.1 angedeutet.

speziell für kleinere Genossenschaften, einen erhöhten Organisationsaufwand darstellen. Jedoch wurde das nicht erforderliche Mindestkapital bei der Gründung der Genossenschaft als durchweg positiv angesehen. Dementsprechend könnte eine breite Masse an Mitgliedern bzw. Mitgründerinnen und Mitgründern im Rahmen des EBO erreicht werden. Außerdem wurde die äußerst variabel gestaltbare Satzung als vorteilhaft dargestellt. Die Satzung einer Genossenschaft, die umfangreicher als ein Gesellschaftsvertrag einer GmbH ist, kann somit speziell an ein bestimmtes Vorhaben (z. B. EBO) angepasst werden und ermöglicht daher einen gewissen Spielraum. Die Expertinnen und Experten nennen als Beispiel, dass in der Satzung verankert werden kann, welche Mitglieder der Genossenschaft überhaupt beitreten dürfen, wie hoch die bereits erwähnten Genossenschaftsanteile sind sowie die Möglichkeit der Umwandlung des Kopfstimmrechts in ein Anteilstimmrecht. Ein Experte erwähnt in Anbetracht des EBO, dass z. B. nur MitarbeiterInnen des ehemaligen Familienunternehmens als neue Mitglieder in die Genossenschaft aufgenommen werden können, wenn diese bereits eine bestimmte Anzahl an Jahren im Betrieb tätig waren. Dies soll nur ein Beispiel der besonders flexiblen Gestaltung der Satzung darstellen.

Die bereits angesprochene Herausforderung, welche MitarbeiterInnen im Rahmen eines EBO die jeweiligen Führungspositionen besetzen, wurde auch bezüglich der Governance bzw. Organschaft der Genossenschaft angesprochen. Demnach könnten hier wiederum Konflikte auftreten, weil entschieden werden muss, welche Mitglieder bzw. MitarbeiterInnen der Genossenschaft bspw. die Positionen im Vorstand besetzen. Die Wahl der Vorstandspositionen wird üblicherweise durch die Generalversammlung nach dem demokratischen Prinzip vollzogen und soll demnach den mehrheitlichen Willen der Mitglieder darstellen. Dennoch könnte ein gewisser Unmut bei den MitarbeiterInnen entstehen, die sich im Rahmen des EBO beteiligen und dann nicht für die jeweiligen Vorstandspositionen berücksichtigt werden. Außerdem wurden bereits kurz die Dynamiken und Interessenkonflikte zwischen den Mitgliedern bzw. der Generalversammlung und den Vorstandspositionen angesprochen. Die Expertinnen und Experten berichten dabei aus der Praxis von Dynamiken, die dazu führten, dass sich die Mitglieder innerhalb der Generalversammlung mobilisierten und kurzerhand Vorstände abberufen wurden. Grundsätzlich konnten immer wieder Konflikte zwischen der Generalversammlung bzw. den Mitgliedern und den Vorständen beobachtet werden, da letztere gegenüber der Generalversammlung auch weisungsgebunden sind. Hierbei wird wiederum erwähnt, dass die GmbH nicht über eine Generalversammlung verfügt und die GesellschafterInnen somit nicht weisungsgebunden sind.

Des Weiteren wurde mit Blick auf die Governance der Genossenschaft vermehrt das Kopfstimmprinzip thematisiert. Die Expertinnen und Experten sind sich dabei einig, dass das Kopfstimmprinzip problematisch ist, wenn unterschiedlich hohe Genossenschaftsanteile vorhanden sind. Es werden dabei Beispiele[694] aus der Praxis genannt; generell wird das Kopfstimmprinzip bei verschiedenen Genossenschaftsanteilen nicht als „fair" angesehen. Sollten außerdem vermehrt Interessenkonflikte zwischen den übernehmenden MitarbeiterInnen entstehen, wird dies durch das Kopfstimmprinzip umso mehr verstärkt[695] und könnte eine Entscheidungsfindung langfristig verzögern.

Das Kopfstimmprinzip stellt generell betrachtet eine Eigenart der wirtschaftlichen Welt dar und ist damit eine klare Abgrenzung vom üblichen Anteilstimmrecht. Die Expertinnen und Experten erwähnen bezüglich der angesprochenen Thematik, dass die Genossenschaft einen anderen Zugang hinsichtlich der Entscheidungsfindung im Vergleich zu anderen Kapitalgesellschaften darstellt. Daher soll es nicht das Ziel sein, dass eine einzelne Person oder ein einzelnes Unternehmen die mehrheitlichen Anteile der Genossenschaft erwirbt[696], um somit die Entscheidungsfindung zu dominieren.

In diesem Zusammenhang wird auch die Möglichkeit erwähnt, das Kopfstimmprinzip in ein Anteilstimmrecht umzuwandeln.[697] Jedoch wird dies von den Expertinnen und Experten ebenfalls kritisch betrachtet, da diese Umwandlung das demokratische Prinzip umgeht und somit eines der Grundprinzipien der Genossenschaft wesentlich beschneidet. Schlussendlich soll im Rahmen des EBO eine gemeinschaftliche Entscheidungsfindung und Führung des Unternehmens durch das Kopfstimmprinzip erreicht werden – die Umwandlung dieses Prinzips würde dies demnach nicht fördern bzw. sogar einschränken. Andererseits könnte das Kopfstimmprinzip potenzielle MitarbeiterInnen davon abhalten, sich im Rahmen des EBO an der Übernahme zu beteiligen, da die Entscheidungsfindung auf dem demokratischen Prinzip erfolgt und somit die Ausrichtung des Unternehmens nicht frei und alleine gestaltet werden kann. Sollten die MitarbeiterInnen solche Bedenken äußern, ist deren Eignung grundsätzlich

[694] Beispielsweise wurde von Problemen aus dem Raiffeisensektor bei Entscheidungen zwischen den einzelnen Banken mit verschiedenen Bilanzsummen berichtet. Dabei kam es oftmals zu Abstimmungen von Banken mit kleineren Bilanzsummen, welche Banken mit größeren Bilanzsummen erheblich beeinflussten, jedoch durch das Kopfstimmprinzip jede Stimme gleich viel zählte und somit die Entscheidungen akzeptiert werden mussten.
[695] Hierbei wird erwähnt, dass beispielsweise GesellschafterInnen einer GmbH, welche die mehrheitlichen Anteile des Unternehmens besitzen andere Gesellschafter überstimmen können, um somit Entscheidungskonflikte abzuwenden.
[696] Zudem kann in der Satzung auch veranlasst werden die Anteile pro Person zu begrenzen.
[697] Siehe dazu bereits Kapitel 4.6.3.

infrage zu stellen, da im Rahmen des EBO eine gemeinschaftliche Entscheidungsfindung und Führung durch die MitarbeiterInnen entstehen soll.

Obwohl Problematiken bezüglich des genannten Kopfstimmprinzips geäußert wurden, sehen die Expertinnen und Experten dennoch deutlich die Vorteile des Prinzips im Rahmen eines EBO. Demnach fördert das Kopfstimmprinzip erheblich das Commitment und die Motivation der MitarbeiterInnen, da eine aktive und gleichgestellte Mitbestimmung an Unternehmensentscheidungen gegeben ist. Außerdem wird durch das Selbstverwaltungsprinzip[698] ebenfalls ein höheres Commitment bzw. eine höhere Bindung der MitarbeiterInnen bzw. Mitglieder an die Genossenschaft ermöglicht.

Abschließend wurde die bereits angesprochene verpflichtende Aufnahme in einen der Revisionsverbände bzw. die auszuführende Revision besprochen. Dabei stellen die Expertinnen und Experten fest, dass die verpflichtende Revision einen positiven Aspekt bezüglich der Insolvenzsicherung der Genossenschaft darstellt.[699] Durch die Revision konnten in der Praxis oftmals Missstände frühzeitig erkannt und dementsprechend rechtzeitig korrigiert bzw. diesen entgegengesteuert werden. Außerdem wird angemerkt, dass die Revision den Umfang einer gewöhnlichen Jahresabschlussprüfung übersteigt, da nicht nur die Einhaltungen der gesetzlichen Bestimmungen geprüft werden, sondern auch die Einhaltung des Förderauftrages und vor allem die Wirtschaftlichkeit der Gegebenheiten. In weiterer Folge sind die Organe der Genossenschaft auch dazu gezwungen, zu dem jeweiligen Revisionsbericht Stellung zu beziehen und sich detailliert und inhaltlich damit auseinanderzusetzen. Dabei wird von einem Beispiel aus der Praxis berichtet, in dem der Vorstand innerhalb der Generalversammlung die Ergebnisse des Revisionsberichts präsentiert und dazu auch Stellung nimmt. Die Stellungnahme im Rahmen der Generalversammlung führt in weiterer Folge zu einem erhöhten Verantwortungsbewusstsein, da die unternehmerischen Tätigkeiten und eventuelle Missstände öffentlich angesprochen werden. Darüber hinaus wird der Revisor durch den jeweiligen Revisionsverband ausgewählt, um eine unabhängige Prüfung zu gewährleisten.

Grundsätzlich wird die Stellung der Revisionsverbände als durchweg positiv betrachtet, da diese sowohl bei der Gründung als auch bei der fortlaufenden Geschäftstätigkeit der Genossenschaft beratend zur Verfügung stehen. Negativ wurde in diesem Zusammenhang einzig erwähnt, dass die verpflichtende Revision einen erhöhten Kostenaufwand speziell für

[698] Mitglieder der Genossenschaft wählen und besetzen die Organe der Genossenschaft.
[699] Hierbei wurde auch erwähnt, dass kleinere GmbHs keiner Prüfpflicht unterliegen und somit eine solche Insolvenzsicherung nicht gegeben ist.

kleinere Genossenschaften darstellt. Es wird wiederum angemerkt, dass trotz des erhöhten Kostenaufwands schlussendlich die Revision den langfristigen Bestand der Genossenschaft sichert und somit drohende Insolvenzen rechtzeitig abwenden kann.

### 5.5.3 Hauptkategorie 3 (H3): Wettbewerbsvor- bzw. Nachteile durch Differenzierungsmerkmale und genossenschaftliche Prinzipien

Die bereits mehrfach genannte Thematik der Shareholder- vs. Member-Orientierung wurde zu Beginn dieser Hauptkategorie ausführlich diskutiert. Zusammenfassend erkennen die Expertinnen und Experten keinen Vorteil in der genannten Member-Orientierung (langfristige Mitgliederförderung) oder in der Schaffung eines mehrdimensionalen Nutzens gegenüber einer kurzfristig ausgerichteten Shareholder-Orientierung. Sie begründen dies damit, dass der Kunde am Markt die Member-Orientierung kaum wahrnimmt und somit nur die Leistung des jeweiligen Unternehmens im Vordergrund steht. Außerdem versuchen andere Rechts- und Unternehmensformen ebenfalls durch Öffentlichkeitsarbeit zu kommunizieren, dass die jeweilige Unternehmenstätigkeit nicht auf eine reine Shareholder-Orientierung ausgerichtet ist, sondern auch einen positiven sozialen Aspekt für die Gesellschaft beitragen soll.

Des Weiteren wurde das Identitätsprinzip (Kundin oder Kunde ist zugleich EigentümerIn) im Rahmen des EBO kurz angesprochen. Wie bereits erwähnt, entsteht dadurch die sogenannte Produktivgenossenschaft, bei der die MitarbeiterInnen bzw. Mitglieder zugleich die EigentümerInnen der Genossenschaft darstellen und somit das Identitätsprinzip entstehen lassen. Die Expertinnen und Experten erwähnen, dass durch das genannte Identitätsprinzip eine erhöhte Bindung an das Unternehmen entstehen kann, da die MitarbeiterInnen bzw. Mitglieder das Unternehmen führen und somit schlussendlich den eigenen Arbeitsplatz sichern. Diese längerfristige Bindung der Mitglieder erweist sich vorteilhaft gegenüber Aktionären oder Gesellschaftern, die nur auf eine kurzfristige Gewinnmaximierung ihrer Anteile abzielen, um danach aus dem Unternehmen auszuscheiden.

Bei der genannten Shareholder- vs. Member-Orientierung wurde abermals auf die Kapitalerbringung der Genossenschaft eingegangen. Sollte die Genossenschaft grundsätzlich am Kopfstimmprinzip festhalten, entsteht eine potenzielle Schwierigkeit, Investoren bzw. Mitglieder für die Beteiligung zu erreichen, da eine Mehrbeteiligung keinen wesentlichen positiven Anreiz schafft. Jedoch merken die Expertinnen und Experten an, dass

Genossenschaften in der Praxis ihr Kapital meist durch die Geschäftstätigkeit aufbringen und nicht durch die Mitgliederbeteiligung.[700] Hinsichtlich der generellen Mitgliedergewinnung kann keine allgemeine Aussage getroffen werden, da dies von der jeweiligen Branche bzw. Tätigkeit der Genossenschaft abhängig ist. Dabei wird aus der Praxis von Genossenschaften berichtet, die bereit wären, schneller zu wachsen und vermehrt Mitglieder aufzunehmen, potenzielle Mitglieder jedoch nicht zur Verfügung stehen. Andererseits gibt es Genossenschaften, die keine neuen Mitglieder mehr aufnehmen, da sie ihre gewünschte Größe bereits erreicht haben oder noch nicht bereit sind, in kurzer Zeit schneller zu wachsen. In diesem Zusammenhang erwähnen die Expertinnen und Experten auch den gegebenen Schutz der Genossenschaft vor „feindlichen Übernahmen". Einerseits werden die Anteile einer Genossenschaft nicht auf diversen Kapitalmärkten gehandelt und es besteht daher keine Gefahr einer Übernahme durch diese. Andererseits kann veranlasst werden, dass der Vorstand einer Übertragung der Geschäftsanteile bzw. der Aufnahme neuer Mitglieder zustimmen muss und die Ausrichtung der Genossenschaft nicht darauf abzielt, durch einen Alleininhaber geführt zu werden.

Bezüglich der Führungsanforderung und des demokratischen Entscheidungsprozesses in der Genossenschaft konnten die Expertinnen und Experten Folgendes feststellen: Tendenziell wird der demokratische Entscheidungsprozess als langsamer und weniger effizient beschrieben, da Konflikte diesen deutlich verzögern und die Entscheidungsfindung von mehreren Personen beeinflusst wird. Dies hängt jedoch auch von der Gestaltung in der Praxis ab. Die Expertinnen und Experten erwähnen dabei, dass sie den jeweiligen GründerInnen der Genossenschaft anraten, die Entscheidungsfindung in der Generalversammlung nur auf wesentliche Themen zu beschränken.[701] Demnach soll der Aufgabenbereich des Vorstands so gestaltet werden, dass nicht immer Rücksprache mit der Generalversammlung gehalten werden muss, um gewisse Entscheidungen zu treffen. Sollte die Entscheidungskraft des Vorstands jedoch wesentlich beschränkt sein und muss die Zustimmung der Generalversammlung vermehrt eingeholt werden, wird das demokratische Prinzip die Entscheidungsfindung der Genossenschaft verlangsamen bzw. weniger effizient gestalten.

Andererseits wird positiv angemerkt, dass der demokratische Entscheidungsfindungsprozess fundierter wirkt, da mehrere Personen an der Entscheidung mitwirken und daher das Ergebnis auch den mehrheitlichen Willen der Mitglieder darstellt und somit als „fairer" wahrgenommen

[700] In der Regel ist der einzelne Geschäftsanteil nicht dermaßen hoch, sodass sich dies wesentlich auf das Kapital auswirkt.
[701] Beispielsweise werden Entscheidungen genannt, die ein gewisses Budget überschreiten.

wird. Hierbei wird wiederum die Problematik des Kopfstimmprinzips erwähnt, sollten verschieden hohe Genossenschaftsanteile vorliegen. In Bezug auf das EBO verweisen die Expertinnen und Experten abermals darauf, dass die demokratische Entscheidungsfindung die Motivation der MitarbeiterInnen erheblich steigern kann, da diese eine aktive Mitgestaltung der Geschäftspolitik fördert. Schlussendlich soll durch die aktive Mitgestaltung auch das Commitment der MitarbeiterInnen zum Unternehmen langfristig erhalten bleiben. Hinsichtlich der Führungsanforderungen bzw. der genossenschaftlichen Führung verweisen die Expertinnen und Experten auf die verschiedenen Interessenkonflikte zwischen Mitgliedern, Vorstand, Geschäftsführung und der Generalversammlung. Demnach sind die Führungsanforderung bzw. der Führungsaufwand grundsätzlich höher einzustufen, da die Interessen der genannten Parteien berücksichtigt werden müssen. Beim EBO werden dabei spezielle Führungsanforderungen an den Vorstand der Genossenschaft entstehen, da dieser die Interessen der anderen Mitglieder (die zugleich MitarbeiterInnen und EigentümerInnen darstellen) vertreten muss, um dementsprechend aufkommenden Konflikten entgegenzutreten.

Anschließend wurden die regionale Verankerung, die überregionale Vernetzung und ein möglicher Zusammenschluss nach dem Selbsthilfeprinzip besprochen. Wie bereits in der Ergebnisdarstellung der ersten Hauptkategorie dargestellt, erwähnen die Expertinnen und Experten die starke regionale Verankerung der Genossenschaft und die daraus resultierende regionale Orientierung bezüglich der Mitglieder. In diesem Zusammenhang werden Gemeinsamkeiten bezüglich der Familienunternehmen genannt, da speziell bei Familienunternehmen eine gewisse regionale Orientierung und Verpflichtung gegenüber ihren Kunden zu erkennen ist. Die regionale Orientierung muss dabei jedoch keinen Wettbewerbsnachteil darstellen, da Mitglieder und Kundenbedürfnisse im regionalen Markt besser erkannt und umgesetzt werden können. Des Weiteren nennen die Expertinnen und Experten in diesem Zuge, dass Genossenschaften auch überregionale Vernetzungen praktizieren. Dabei wird das Beispiel genannt, bei dem die Genossenschaft unter einer Dachmarke in ganz Österreich vertreten ist, sich jedoch mit kleineren Zweigstellen regional auf gewisse Bundesländer konzentriert. Weiterhin wird angemerkt, dass sich Genossenschaften nicht nur auf bestimmte Branchen oder Nischen zu beschränken haben. Hierbei werden wiederum Beispiele verschiedener Branchen erwähnt und sogar Genossenschaften aufgezeigt, die sich auch unterschiedlichen Branchen zusammenschlossen, um Synergien auszunutzen.[702] Die Expertinnen und Experten fügen in diesem Zusammenhang noch hinzu, dass die

[702] Beispielsweise kleine Betriebe, die sich genossenschaftlich zusammenschließen, um sich betriebswirtschaftliche Abteilung wie bspw. Marketing, Back- Office etc. zu teilen.

Genossenschaft nicht nur eine „bloße Alternative“ zu rein kapitalistisch orientierten Unternehmen darstellt, da in der Genossenschaft auch eine Gewinnerzielung und zugleich eine Mitgliederförderung praktiziert werden kann. Hinsichtlich der genannten Zusammenschlüsse wurde die Möglichkeit diskutiert, dass sich Familienunternehmen derselben Branche und mit demselben Nachfolgeproblem (keine familieninternen NachfolgerInnen) genossenschaftlich nach dem Selbsthilfeprinzip zusammenschließen, um somit den Fortbestand des Familienunternehmens zu sichern. Die Expertinnen und Experten halten die genannte Möglichkeit jedoch für äußerst unwahrscheinlich, da die Aufgabe der Eigenständigkeit der einzelnen Familienunternehmen eine Problematik darstellt und die genannten Unternehmen womöglich Konkurrenten sind und daher eine gemeinschaftliche Führung undenkbar scheint.

Abschließend wurden in dieser Hauptkategorie noch Image- und Bekanntheitsprobleme der Rechtsform Genossenschaft besprochen. Die Expertinnen und Experten erwähnen dabei, dass die Rechtsform in den letzten Jahrzenten, im Vergleich zu anderen Rechtsformen, kaum modernisiert wurde. Daher wird die Rechtsform Genossenschaft als altmodisch betrachtet und als weniger attraktiv für Neugründungen dargestellt. Hinzu kommt, dass eine geringere Bekanntheit der Genossenschaft (speziell im Vergleich mit anderen Rechtsformen wie der GmbH, AG etc.) in der Bevölkerung festzustellen ist. Diese geringe Bekanntheit führen die Expertinnen und Experten auf die beschränkte Kontaktmöglichkeit der allgemeinen Bevölkerung mit der Genossenschaftslehre zurück. Demnach wird die Genossenschaftslehre zu wenig in Schulen oder speziell in betriebswirtschaftlichen Studiengängen behandelt bzw. vertiefend thematisiert. Weiterhin wurde die geringe Bekannt- bzw. Beliebtheit der Rechtsform Genossenschaft bei Gründungs- und UnternehmensberaterInnen ausführlich diskutiert. Die Expertinnen und Experten erkennen in diesem Zusammenhang verschiedene Gründe, die zu der angesprochenen geringeren Bekannt- bzw. Beliebtheit führen. Einerseits besitzen die beratenden Personen zu wenig Kenntnisse über das Genossenschaftsrecht bzw. über die Rechtsform Genossenschaft, da sich diese in der Vergangenheit kaum mit der Rechtsform auseinandersetzen mussten. Die Gründe dafür sind wiederum auf die generell geringe Bekanntheit und die geringe Behandlung der Rechtsform in der akademischen Lehre zurückzuführen. Andererseits wird, wie bereits erwähnt, der Gründungaufwand der Genossenschaft von den BeraterInnen als komplizierter und umfangreicher empfunden (bspw. durch die verpflichtende Aufnahme in einen der Revisionsverbände) und daher die GmbH aufgrund der schnellen Abwicklung bevorzugt. Zuletzt erwähnen die Expertinnen und Experten, dass sich die Unbeliebtheit auch durch die entgehenden Verdienstmöglichkeiten begründen lässt. Da bei der Gründung der Genossenschaft der jeweilige Revisions- und

Genossenschaftsverband den gründenden Personen beratend zur Seite steht, entgehen den UnternehmensberaterInnen potenzielle Umsätze. Generell sprechen die Expertinnen und Experten von der Angst der beratenden Berufsgruppen, zukünftige Kunden zu verlieren, sollte die Rechtsform der Genossenschaft bei der Gründung empfohlen werden.[703]

[703] Die ExpertInnen geben jedoch ebenfalls an, dass dies ein Irrglaube der Unternehmens- und GründungsberaterInnen ist, da die Genossenschaft in ihrer weiterfolgenden Geschäftstätigkeit, unabhängig von den Beratungsleistungen der einzelnen Genossenschaftsverbänden, ebenfalls beratende Dienstleistungen in Anspruch nehmen könnte.

# 6 Zusammenfassung und Interpretation bezüglich Forschungsfrage

Im abschließenden Kapitel werden nun die Ergebnisse des Forschungsdesigns und der Literaturrecherche dieser Masterarbeit zusammenfassend und kompakt dargestellt. Daher werden die beiden behandelten Alternativen für die Nachfolgeregelung und Übergabeproblematik von Familienunternehmen diskutiert. Schlussendlich soll dieses Kapitel die Beantwortung der Forschungsfrage ermöglichen, um abschließend ein Fazit und einen Ausblick für zukünftige Forschungsansätze ziehen zu können.

Wie bereits in Kapitel 1.2 erwähnt wurde, ist es kein Ziel dieser Masterarbeit, die beiden Rechtsformen und Übergabealternativen anhand und innerhalb der erstellten Kategorien zu vergleichen. Generell ist ein direkter Vergleich nur schwer umsetzbar, da sich die beiden Rechts- und Übertragungsformen grundsätzlich in ihrer Zielsetzung unterscheiden. Deshalb wurde die Eignung der Privatstiftung im Rahmen dieser Masterarbeit nicht mit Interviews und im verwendeten Kategorienschema untersucht, daher wäre auch ein Vergleich innerhalb der drei Hauptkategorien nicht angebracht. Dennoch wird an verschiedenen Stellen, bei denen es sinnvoll erscheint, versucht, einen Vergleich zu ziehen. Schlussendlich soll die Eignung eines EBO durch die Genossenschaft als Alternative zur bereits präsenten Variante (Privatstiftung) der Nachfolgeregelung dargestellt werden.

Zu Beginn der Betrachtung beider Übergabeformen lässt sich die wesentliche Gemeinsamkeit feststellen, dass beide Alternativen den unternehmensexternen Übergabealternativen[704] zuzuordnen sind. Sollten somit keine familieninternen NachfolgerInnen vorhanden sein, bieten sich demnach beide Übergabeformen als Alternative an.

Dennoch sind die bereits angesprochenen Unterschiede bei der Zielsetzung der beiden Übergabeformen deutlich zu erkennen.

Ein wesentliches Ziel bzw. Motiv bei der Errichtung der Privatstiftung ist die langfristige Sicherung des Vermögens aus dem Familienunternehmen über weiterführende Generationen hinweg. In weiterer Folge sollen die angesprochenen Vermögenswerte des Familienunternehmens langfristig erhalten bleiben und somit durch das Errichten einer

[704] Siehe dazu Kapitel 2.5.

Privatstiftung eine Zersplitterung des Vermögens bei gegebenen Erbstreitigkeiten verhindert werden.[705]

Charakteristische Merkmale der Privatstiftung sind die Eigentümerlosigkeit und die Trennung des Vermögens vom Stifter. Die Privatstiftung besitzt demnach, im Vergleich zu anderen juristischen Personen, weder EigentümerInnen noch Mitglieder oder GesellschafterInnen und soll damit einen Zugriff auf gestiftetes Vermögen abwenden.[706]

Schlussendlich soll das Lebenswerk (Familienunternehmen) des Stifters durch die Privatstiftung erhalten bleiben und nicht durch Erbstreitigkeiten oder andere Familienkonflikte zerschlagen werden.[707] Die angesprochene Zielsetzung spiegelt sich auch in der Bedeutung der Privatstiftung für die größten Familienunternehmens Österreich wider.[708]

Hingegen wird im Rahmen eines EBO durch die Genossenschaft eine *aktivere* Gestaltungs- und Übergabemöglichkeit angestrebt und es kommt daher nicht zu einer *reinen* Verwaltung des Familienvermögens, wie bei der Errichtung einer Privatstiftung. Demnach hat das EBO durch die Genossenschaft das Ziel, die Übergabe des *alten* Familienunternehmens an die eigenen MitarbeiterInnen zu vollziehen. In weiterer Folge soll dadurch das Lebenswerk der ÜbergeberIn erhalten bleiben und die MitarbeiterInnen streben nach der Übergabe eine gemeinschaftliche Führung des Unternehmens an.

Da die Unterscheidungen der beiden Übergabeformen hinsichtlich der Zielsetzung zusammenfassend aufgezeigt wurden, werden nun die Vor- und Nachteile der Übergabealternative Privatstiftung diskutiert.

Wie bereits in der Zielsetzung erwähnt wurde, stellt die Sicherung des Familienvermögens über kommende Generationen hinweg einen wesentlichen Vorteil der Privatstiftung dar. Die angesprochene Thematik der Systemüberschneidung Familie, Unternehmen und Eigentum in Familienunternehmen[709] kann dazu führen, dass Familienkonflikte Unternehmensentscheidungen erheblich beeinflussen und somit schlussendlich den Fortbestand des Familienunternehmens gefährden. Hinzu kommt, dass durch auftretende Erbstreitigkeiten eine Zersplitterung des Familienvermögens droht. Daher können durch die

[705] Vgl. *Müller* (2013), S 201.
[706] Vgl. *Arnold* (2013b), S 29.
[707] Vgl. *Krickl* et al. (2017), S 219.
[708] Wie in Kapitel 3 erwähnt, befinden sich schätzungsweise 80% der 100 größten Familienunternehmen Österreichs im indirekten oder direkten Eigentum von Stiftungen.
[709] Siehe dazu Kapitel 2.1.1 und 2.3.1.

Errichtung der Privatstiftung Vermögenswerte des Familienunternehmens erhalten bleiben, da durch die Eigentümerlosigkeit ein Zugriff auf das gestiftete Vermögen verhindert wird.

Zudem ist es der Privatstiftung möglich, die Spitze einer Unternehmensgruppe darzustellen und somit einen Konzern indirekt zu leiten. Obwohl eine straffe Konzernführung untersagt wird und sich die Privatstiftung nicht in die Geschäftsführung bzw. operativen Tätigkeiten der Tochtergesellschaft einmischen kann, ist es dennoch möglich, eine Holding-Funktion einzunehmen. Mit der angesprochenen Holding-Funktion kann die Privatstiftung Eigentumsrechte bezüglich der Tochtergesellschaft einsetzen und beschränkt sich demnach auf die Verwaltung von Unternehmensbeteiligungen.[710]

Weiterhin können die Stiftungserklärung und der daraus resultierende Stiftungszweck individuell an das jeweilige Vorhaben (Familienstiftung) angepasst werden. So können bspw. Zuwendungen der Privatstiftungen der Versorgung der Familie dienen und die Begünstigten ebenfalls sehr individuell bestimmt werden. Somit kann der Stiftungszweck, neben der Verwaltung verschiedener Eigentumsrechte innerhalb einer Holding-Struktur, der langfristigen Versorgung der Familienmitglieder durch die Erträge der Privatstiftung dienen.[711]

Vergleichbar ist an dieser Stelle die ebenfalls sehr individuell gestaltbare Satzung der Genossenschaft, die von den Expertinnen und Experten in Kapitel 5.5.2 erwähnt wurde.

Obwohl die genannten Vorteile der Privatstiftung als mögliche Lösung zur Nachfolgeproblematik beitragen, konnte in Kapitel 3.7 erkannt werden, dass sich die Rechtsform über die letzten Jahre äußerst rückläufig entwickelte und die Anzahl an Neugründungen kontinuierlich sank. Die Gründe dafür waren die erheblichen steuerlichen und abgabenrechtlichen Änderungen[712] und die fortschreitende beschränkte Beeinflussung der Begünstigten auf die Privatstiftung und deren Organe.

In weiterer Folge konnte eine spezielle Problematik bezüglich der Governance der Privatstiftung und der eingeschränkten Beeinflussung der Stifterfamilie erkannt werden. Die Schwierigkeit begründet sich durch den Ausschluss der Begünstigten und deren Verwandten (gem. § 15 Abs 2 PSG) von den Tätigkeiten des Stiftungsvorstands und der Beschränkung innerhalb der fakultativ errichteten Organe. Außerdem muss sich der Stiftungsvorstand aus mindestens drei Personen zusammensetzen – die genannten Umstände führen deshalb zu einem

[710] Vgl. *Zwick* (2009), S 286.
[711] Vgl. *Arnold* (2013h), S 62.
[712] Siehe dazu Kapitel 3.8.

erhöhten Kosten- und Organisationsaufwand, da *„familienfremde“* Personen zur Besetzung der erwähnten Organe berufen werden müssen. Dies könnte sich insbesondere für Familienstiftungen als problematisch erweisen, da diese *„familienfremden“* Personen zur Führung der Privatstiftung befähigt werden und somit äußerst private Einsichten in die Verwaltung des gestifteten Familienvermögens erhalten.[713]

Hinzu kamen noch zahlreiche Eingriffe der Judikatur[714], die zu wesentlichen Unsicherheiten in der Stiftungspraxis führten.[715]

Einen kleinen Lichtblick für die Stiftungspraxis stellte dabei die PSG-Novelle[716] aus dem Jahr 2017 dar. Die Ziele der Novelle waren einerseits, Klarheit bezüglich der durch die Judikatur entstandenen gesetzlichen Unsicherheiten zu schaffen und andererseits, die Einflussnahme des Stifters bzw. der Stifterfamilie innerhalb der Privatstiftung zu stärken, um somit die Attraktivität der österreichischen Privatstiftung wiederherzustellen.[717]

Die vorgeschlagene Novelle beinhaltete hauptsächlich Änderungen bezüglich der Stiftungsgovernance und wurde von verschiedenen Stiftungsexpertinnen und -experten als durchweg positiv bewertet.[718] Es besteht bspw. die Möglichkeit zur Verkleinerung der Mindestanzahl des Vorstands und Unvereinbarkeitsbestimmungen (Ausschluss der Begünstigten) des Aufsichtsorgans sollten gelockert werden.[719]

Da jedoch eine derartige Gesetzesnovelle unerlässlich für die zukünftige Entwicklung bzw. Belebung der österreichischen Privatstiftung erscheint, musste die Stiftungspraxis enttäuscht feststellen, dass die genannte Novelle durch die Auflösung der Regierungskoalition im Jahr 2017 nicht beschlossen wurde.[720]

Somit scheint die Zukunft der Rechtsform Privatstiftung weiter ungewiss und es kann nicht abgeschätzt werden, wann es zu einer erneuten Behandlung der Novelle durch den Gesetzgeber kommen wird.[721]

[713] Vgl. *Hügel* (2017), S 2.
[714] Wie die in Kapitel 3.5.5 bereits mehrfach angesprochene „Beirats Entscheidung“.
[715] Vgl. *Arnold* (2013q), S 159 f.
[716] 323/ME XXV GP.
[717] Vgl. 323 ME XXV GP Erläuterung, S 1.
[718] Vgl. *Csoklich* (2017), S 124; *Hügel* (2017), S 3; *Briem* (2018), S 24.
[719] Für eine detaillierte Auflistung der Änderungen siehe nochmal Kapitel 3.10.2, 3.10.3, 3.10.4.
[720] Vgl. *Zollner* (2017), S 156.
[721] Vgl. *Briem* (2018), S 24.

Auf die zusammengefasste Ergebnisdarstellung (Vor- und Nachteile) der Privatstiftung folgt nun eine kompakte Darstellung der Interviewergebnisse bezüglich der Hauptkategorien, um abschließend auf die Eignung des EBO hinsichtlich der Forschungsfrage einzugehen.

In Anbetracht der mehrfach angesprochenen Problematik der Systemüberschneidungen in Familienunternehmen kommt es im Rahmen eines EBO ebenfalls zur Überschneidung von Führung und Eigentum, da die übernehmenden MitarbeiterInnen, EigentümerInnen und zugleich führende MitarbeiterInnen des Unternehmens darstellen. Hierbei wird die Problematik deutlich, wie bzw. ob sich die übernehmenden MitarbeiterInnen über die Führungsrollen innerhalb der Genossenschaft einigen können. Dennoch entsteht der grundsätzliche Vorteil, dass durch ein EBO das System Familie zukünftig aus dem Unternehmen ausgeschlossen wird und daher Familienkonflikte Unternehmensentscheidungen nicht mehr beeinflussen können. Wie bereits erwähnt, kann derselbe Vorteil bei der Privatstiftung durch die Eigentümerlosigkeit beobachtet werden. Hinsichtlich der Auswirkungen des EBO auf die beteiligten Akteurinnen und Akteure der Unternehmensübergabe, konnten durchweg positive Aspekte festgestellt werden. Einerseits besteht die Möglichkeit, die Übergebenden als einfache Mitglieder in der neu gegründeten Genossenschaft zu involvieren, um den mehrfach angesprochenen „*Prozess des Loslassens*“[722] wesentlich zu erleichtern. Andererseits werden das Commitment und die Motivation der MitarbeiterInnen, die sich im Rahmen des EBO beteiligen, durch die aktive Involvierung in der zukünftigen Geschäftsführung erheblich gesteigert. Letztlich sendet die Übergabe an die eigenen MitarbeiterInnen auch positive Signale an externe Stakeholder, da dadurch ein möglicher externer Unternehmensverkauf abgewendet werden kann.

Bezüglich der rechtlichen Aspekte und Rahmenbedingungen der zweiten Hauptkategorie ist festzustellen, dass sich die nicht geschlossene Mitgliederzahl der Genossenschaft im Rahmen eines EBO als äußerst positiv darstellt. Dementsprechend ist es möglich, beliebig viele MitarbeiterInnen an der Genossenschaft zu beteiligen, um in weiterer Folge den Kaufpreis des alten Familienunternehmens gemeinschaftlich aufzubringen. Hinzu kommt, dass die Gründung der Genossenschaft nicht an Mindestkapital gebunden ist[723] und daher womöglich eine Vielzahl an Mitgliedern/MitarbeiterInnen erreicht werden kann. Diesbezüglich ist noch hinzuzufügen, dass sich der jeweilige Ein- und Austritt der Mitglieder als flexibel und leicht gestaltbar darstellt, da dieser nicht an einen Notariatsakt gebunden ist. Weiterhin begründet sich der Förderungsauftrag im Rahmen des EBO durch die Förderung der MitarbeiterInnen mit dem

[722] Siehe dazu Kapitel 2.4.1 und 2.4.4.
[723] Im Vergleich dazu, beträgt das Mindestkapital zur Gründung einer Privatstiftung 70.000 € und könnte daher bereits ein Hindernis darstellen.

Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes, was wiederum charakteristisch für die in Kapitel 4.11.1 erwähnte Produktivgenossenschaft ist. Außerdem kann festgestellt werden, dass die Satzung äußerst variabel nach dem jeweiligen Vorhaben auszulegen ist und bspw. im Rahmen eines EBO verankert werden kann, welche MitarbeiterInnen der Genossenschaft beitreten dürfen und wie hoch die jeweiligen Geschäftsanteile sind. Hinsichtlich der weiteren Gründungserfordernisse konnten Bedenken bezüglich der verpflichtenden Aufnahme in einen der Revisionsverbände erkannt werden, was grundsätzlich einen erhöhten Organisationsaufwand (verglichen mit der schnellen Gründung einer GmbH) darstellt. Dennoch trägt die Aufnahme in die angesprochenen Revisionsverbände und die in weiterer Folge verpflichtend durchzuführende Revision positive Aspekte bezüglich der Insolvenzsicherung bei und die jeweiligen Revisionsverbände fungieren für die Genossenschaft jederzeit auch als Ansprechpartner. Abschließend konnten die in Hauptkategorie 1 angesprochenen Bedenken bezüglich der Führungsvereinbarung wiederum bei der Besetzung der Genossenschaftsorgane (insbesondere bei der Besetzung des Vorstands) erkannt werden. Außerdem kann sich der demokratische Entscheidungsprozess als nachteilig erweisen, sollten zu starke Konflikte zwischen den MitarbeiterInnen auftreten. Andererseits war festzustellen, dass der demokratische Entscheidungsprozess die Motivation und das Commitment der MitarbeiterInnen fördert, da dieser eine aktive und gleichgestellte Mitbestimmung an Unternehmensentscheidungen ermöglicht.

Im Rahmen der dritten Hauptkategorie war zusammenfassend zu erkennen, dass der demokratische Entscheidungsprozess grundsätzlich langsamer und weniger effizient dargestellt wurde. Dies wird auf die Verzögerung durch Interessenkonflikte und die Abhängigkeit der Entscheidungsfindung von mehreren Personen/Mitgliedern zurückgeführt. Jedoch kann der genannte Entscheidungsprozess durch mögliche Verankerung in der Satzung effizienter gestaltet werden, sodass der Vorstand der Genossenschaft nur bei wesentlichen Unternehmensentscheidungen Rücksprache mit der Generalversammlung halten muss. Diesbezüglich war auch ein erhöhter Bedarf an Führungsanforderungen festzustellen. Deshalb werden im Rahmen eines EBO spezielle Führungsanforderungen an den Vorstand der Genossenschaft gestellt, da dieser die Interessen der anderen Mitglieder (die zugleich MitarbeiterInnen und EigentümerInnen sind) vertreten muss, um auch aufkommenden Konflikten entgegentreten zu können. Des Weiteren konnten auch Image- und Bekanntheitsprobleme der Rechtsform Genossenschaft erkannt werden. Demnach haftet der Genossenschaft, auch durch das kaum modernisierte GenG, eine altmodische Ansichtsweise an – daher wird diese Form bei Neugründungen von Unternehmen nur selten thematisiert.

Grundsätzlich wird dabei der geringe Bekanntheitsgrad der Rechtsform Genossenschaft bei der allgemeinen Bevölkerung und bei Gründungs- bzw. Unternehmensberatungen angesprochen. Folglich sind bezüglich der Empfehlung der Rechtsform Genossenschaft bei beratenden Berufsgruppen auch Interessenkonflikte und eine gewisse Unbeliebtheit zu erkennen, da die Sorge besteht, potenzielle zukünftige Kundinnen und Kunden an den jeweiligen Revisionsverband zu verlieren.

Nicht nur zusammenfassend, sondern auch hinsichtlich der Forschungsfrage kann nun festgestellt werden, dass sich ein EBO im Rahmen der Genossenschaft als Alternative bei Unternehmensübergaben und Nachfolgeregelungen von Familienunternehmen grundsätzlich eignet. Dies ist speziell auf die Eignung des EBO bezüglich der Besonderheiten und der Nachfolgeproblematik von Familienunternehmen (Hauptkategorie 1) und auf die positiven erwähnten rechtlichen Aspekte bzw. den rechtlichen Rahmen (Hauptkategorie 2) zurückzuführen. Obwohl potenzielle Wettbewerbsnachteile hinsichtlich der Differenzierungsmerkmale und genossenschaftlichen Prinzipien (Hauptkategorie 3) genannt wurden, überwiegen die Ergebnisse und Argumente der beiden ersten Hauptkategorien, sodass die Alternative grundsätzlich als geeignet betrachtet werden kann.

Außerdem konnte festgestellt werden, dass sich die Rechtsform Genossenschaft optimal für ein EBO eignet bzw. die Zielsetzung des EBO begünstigt. Diese Erkenntnis ist auf die Governance-Struktur und die demokratische Willensbildung innerhalb der Genossenschaft zurückzuführen, die eine gemeinschaftliche Führung des Unternehmens und eine mehrheitliche (gemeinschaftliche) Beteiligung mehrerer MitarbeiterInnen ermöglichen.

Schließlich war es, wie in Kapitel 1.2 erwähnt, ein weiteres Ziel dieser Masterarbeit, Voraussetzungen aufzuzeigen, die ein EBO im Rahmen der Genossenschaft begünstigen bzw. vereinfachen. Somit werden nun, in Anbetracht der Ergebnisse des Forschungsdesigns, diese Voraussetzungen aufgeführt.

Im Rahmen eines EBO übernehmen die MitarbeiterInnen bzw. die Belegschaft das gesamte Unternehmen, daher sind deren fachliche Kompetenz und Führungsqualitäten vorab zu überprüfen. Folglich müssen neben den fachlichen (branchenspezifischen) Fachkenntnissen auch Kompetenzen in der Führung von MitarbeiterInnen bei der übernehmenden Belegschaft vorhanden sein. An dieser Stelle wurde es auch seitens der Expertinnen und Experten als essenziell betrachtet, dass die „alten ÜbergeberInnen“ die MitarbeiterInnen bereits in der Vergangenheit in Führungsaufgaben einbezogen haben, sodass diese dann in weiterer Folge die

Genossenschaft eigenständig führen können. In diesem Zusammenhang kann erneut die Möglichkeit der weiteren Involvierung der „alten ÜbergeberInnen“ als einfache Genossenschaftsmitglieder angeführt werden. Somit könnten diese den übernehmenden MitarbeiterInnen bis zum endgültigen Ausscheiden beratend zur Seite stehen. Weiterhin müssen bei den MitarbeiterInnen auch eine innere Überzeugung und hohe Bereitschaft bzw. Motivation zur Übernahme vorhanden sein. Dies begründet sich durch die Übernahme finanzieller Risiken durch die Beteiligung am Unternehmen und die dadurch entstehende längerfristige Bindung. Es kann zwar argumentiert werden, dass die NachfolgerInnen bei einer familieninternen Übernahme ebenfalls eine Bereitschaft zur Übernahme innehaben müssen, allerdings haben familienexterne MitarbeiterInnen/Personen keine familiäre Bindung zum Unternehmen und sind deswegen nicht verpflichtet, dieses weiterzuführen. Schlussendlich stellt die Übernahme für die MitarbeiterInnen auch einen Schritt in die Selbstständigkeit dar (weg vom einfachen Angestelltenverhältnis), da diese fortan als MitarbeiterInnen und zugleich auch als EigentümerInnen im Unternehmen tätig sind.

Des Weiteren wurden die Problematiken unterschiedlicher Genossenschaftsanteile in Bezug auf das Kopfstimmprinzip angesprochen und es ist anzuraten, die Genossenschaftsanteile für zukünftige Mitglieder auf die gleiche Höhe anzusetzen. Diesbezüglich ist auch generell anzumerken, dass die MitarbeiterInnen, die sich im Rahmen eines EBO beteiligen, über gewisse finanzielle Mittel verfügen müssen, um gemeinschaftlich den Kaufpreis des *alten Unternehmens* aufzubringen oder Haftungen für Kredite zu übernehmen.

Letztlich waren in allen drei Hauptkategorien potenzielle Problematiken bezüglich der Einigung bei Führungsaspekten[724] zu erkennen. Deshalb scheint es essenziell, dass eine gewisse Harmonie bzw. Einstimmigkeit zwischen den übernehmenden MitarbeiterInnen besteht, da Konflikte den demokratischen Entscheidungsprozess und das Kopfstimmprinzip erheblich beeinflussen. Schlussendlich sollte bereits vorab geklärt werden, welche MitarbeiterInnen konkret die Führung der Genossenschaft (Vorstandspositionen) übernehmen.

[724] Die ExpertInnen erwähnen vermehrt, dass durch die Überschneidung von Führung und Eigentum bei einem EBO Konflikte entstehen können, sollten sich die übernehmenden MitarbeiterInnen über die konkrete Führung der Genossenschaft nicht einigen.

# 7 Fazit und Ausblick

Die Unternehmensübergabe samt Nachfolgeregelung in Familienunternehmen stellt eines der entscheidenden Ereignisse hinsichtlich des Lebenszyklus und der Fortführung des Unternehmens dar. Durch den erschwerten *„Prozess des Loslassens“*, die Suche nach einer geeigneten familieninternen Nachfolge und die Involvierung weiterer Stakeholder (MitarbeiterInnen, LieferantInnen, Kunden etc.) in die Übergabe, erweist sich der Nachfolgeprozess als langwierig und z. T. schwer umsetzbar. Darüber hinaus kann durch eine scheiternde Nachfolge die Existenz des Familienunternehmens bedroht werden und womöglich ein kompletter Verkauf des Lebenswerkes bevorstehen. Grundsätzlich ist dabei anzumerken, dass keine *perfekte* Alternative der Unternehmensübergabe bzw. Nachfolgeregelung existiert, da dies stark von der Zielsetzung der Beteiligten (ÜbergeberInnen, NachfolgerInnen, Stakeholder etc.) und der Ausrichtung des Familienunternehmens im jeweiligen Einzelfall abhängt.

Dennoch wurden in dieser Arbeit zwei familienexterne Übergabealternativen vorgestellt, für den Fall, dass keine geeigneten familieninternen NachfolgerInnen vorhanden sind.

Einerseits wurde die Privatstiftung, die in der Vergangenheit bereits als äußerst präsente Variante der Nachfolgeregelung galt, ausführlich diskutiert. Es konnte dabei festgestellt werden, dass die Privatstiftung besondere Vorteile hinsichtlich der langfristigen Sicherung des Familienvermögens über Generationen hinweg besitzt. Zusätzlich kann die Privatstiftung eine Holding-Funktion einnehmen, um die Spitze einer Unternehmensgruppe darzustellen und somit Unternehmensbeteiligungen zu verwalten. Dagegen spricht jedoch die rückläufige Entwicklungen an Neugründungen, die durch die unzähligen steuerlichen Änderungen und die beschränkte Beeinflussung der Stifterfamilie auf die Führung der Privatstiftung zustande kam. Zahlreiche Eingriffe der Judikatur und die gescheiterte PSG-Novelle verunsicherten die Stiftungspraxis, sodass die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Privatstiftung in Zukunft anzuzweifeln ist.

Aus diesem Grund war ein wesentliches Ziel dieser Arbeit, die Eignung einer zusätzlichen Alternative (EBO) der familienexternen Unternehmensübergabe zu untersuchen. Die Ergebnisse der Interviews mit Expertinnen und Experten, die mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse und dem Kategorienschema nach *Mayring* (2015) ausgewertet wurden, lassen darauf schließen, dass sich ein EBO im Rahmen der Genossenschaft als Alternative

grundsätzlich eignet. Die Eignung ist speziell auf die Vorteile hinsichtlich der Besonderheiten und Nachfolgeproblematik von Familienunternehmen (Hauptkategorie 1) und auf die positiven erwähnten rechtlichen Aspekte bzw. den rechtlichen Rahmen (Hauptkategorie 2) zurückzuführen. Demzufolge konnte auch festgestellt werden, dass sich die Rechtsform Genossenschaft aufgrund der mehrfach erwähnten demokratischen Willensbildung und Governance-Struktur optimal für ein EBO eignet. Die Rechtsform ermöglicht somit eine gemeinschaftliche Führung und Übernahme durch die MitarbeiterInnen, was ein wesentliches Ziel des EBO darstellt.

Die wesentlichen Hindernisse bei der Umsetzung des EBO lassen sich durch die Bedenken hinsichtlich der Führungsvereinbarung begründen, die in allen Hauptkategorien erkannt wurden, sowie durch die Unbeliebtheit der Rechtsform bei Unternehmens- und GründungsberaterInnen. Dennoch konnten im vorherigen Kapitel Voraussetzungen herausgearbeitet werden, die ein EBO im Rahmen der Genossenschaft begünstigen bzw. vereinfachen.

Aufgrund der erwähnten ungleichen Zielsetzungen beider Alternativen kann abschließend festgehalten werden, dass sich die Alternative Privatstiftung womöglich besser eignet, wenn das Familienunternehmen ein großes Vermögen bzw. generell eine gewisse Unternehmensgröße besitzt und diese über kommende Generationen erhalten werden sollen. Das EBO könnte sich hingegen im Rahmen der Genossenschaft speziell für kleine und mittelständische Familienunternehmen oder sogar für EinzelunternehmerInnen eignen, um schlussendlich das Fortbestehen des Unternehmens durch die Übernahme der MitarbeiterInnen zu sichern und einen externen Unternehmensverkauf zu verhindern.

Schließlich müssen die Ergebnisse dieser Arbeit kritisch betrachtet werden, da einerseits die Stichprobengröße der Interviews ausbaufähig ist und andererseits die interviewten Expertinnen und Experten bereits in einem der Genossenschaftsverbände tätig waren bzw. tätig sind. Somit könnte die Gefahr bestehen, dass die Expertinnen und Experten die Rechtsform Genossenschaft und einen EBO positiver bewerten als bspw. die angesprochenen Unternehmens- und GründungsberaterInnen. Zusätzlich ist die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen äußerst individuell den Gegebenheiten anzupassen und es fällt damit schwer, allgemeine Aussagen bezüglich der Eignung gewisser Übergabealternativen zu treffen.

Dennoch kann diese Arbeit als Ausgangpunkt zukünftiger Forschung hinsichtlich der praktischen Umsetzung eines EBO im Rahmen der Genossenschaft angesehen werden.

Zukünftige Forschungsansätze könnten daher an die genannten Ergebnisse anknüpfen und bspw. weitere Ansätze untersuchen, weshalb ein EBO in der Praxis kaum noch angewandt wird und welche Gründe für das jeweilige Scheitern verantwortlich sind. Außerdem werden quantitative Forschungsansätze benötigt, um empirische Daten bezüglich der Rechtsformentscheidung im Rahmen eines EBO zu erlangen und daraus dementsprechend die Rolle der Rechtsform Genossenschaft zu erörtern.

# 8 Literaturverzeichnis

*Allgeier, Michael* (2011): Vorwort, in: *Allgeier, M.* (Hrsg.): Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe – Zur Modernität der Genossenschaftsidee. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S 7-13.

*Ampenberger, Markus* (2010): Herausforderungen bei der Definition von Familienunternehmen, in: *Achleitner, A. K.; Kaserer, C.* (Hrsg.): Unternehmenspolitik in börsennotierten Familienunternehmen: Eine Analyse von Investitions-, Diversifikations- und Kapitalstrukturentscheidungen. Wiesbaden: Gabler Verlag. S 16-24.

*Arnold, Nikolaus* (2005): Der Beirat einer Privatstiftung, in: Aufsichtsrat aktuell, Heft 5, S 4-6.

*Arnold, Nikolaus* (2013a): Privatstiftungsgesetz – Kommentar. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wien: LexisNexis.

*Arnold, Nikolaus* (2013b): Definition der Privatstiftung, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein. 2., aktualisierte Auflage. Wien: Linde Verlag. S 29-30.

*Arnold, Nikolaus* (2013c): Motive für die Errichtung einer Privatstiftung, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, 2., aktualisierte Auflage. Wien: Linde Verlag. S 27-29.

*Arnold, Nikolaus* (2013d): Die Stiftungserklärung (allgemein), in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, 2., aktualisierte Auflage. Wien: Linde Verlag. S 51-53.

*Arnold, Nikolaus* (2013e): Stifter, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, 2., aktualisierte. Auflage. Wien: Linde Verlag. S 57-61.

*Arnold, Nikolaus* (2013f): Änderung der Stiftungserklärung und Widerruf der Stiftungserklärung, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, 2., aktualisierte Auflage. Wien: Linde Verlag. S 73-75.

*Arnold, Nikolaus* (2013g): Mindestvermögen und Gründungsprüfung, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, 2., aktualisierte Auflage. Wien: Linde Verlag. S 55-57.

*Arnold, Nikolaus* (2013h): Stiftungszweck, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, 2., aktualisierte Auflage. Wien: Linde Verlag. S 62-63.

*Arnold, Nikolaus* (2013i): Begünstigte einer Privatstiftung und Zuwendungen an diese: Allgemeines, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, 2., aktualisierte Auflage. Wien: Linde Verlag. S 213-213.

*Arnold, Nikolaus* (2013j): Weitere Regelungen in der Stiftungserklärung, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, 2., aktualisierte Auflage. Wien: Linde Verlag. S 214-214.

*Arnold, Nikolaus* (2013k): Zuwendungen, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, 2., aktualisierte Auflage. Wien: Linde Verlag. S 215-215.

*Arnold, Nikolaus* (2013l): Auflösungsgründe und Auflösungsbeschluss, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, 2., aktualisierte Auflage Wien: Linde Verlag. S 258-260.

*Arnold, Nikolaus* (2013m): Organe einer Privatstiftung, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, 2., aktualisierte Auflage. Wien: Linde Verlag. S 119-119.

*Arnold*, Nikolaus (2013n): Stiftungsvorstand, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, 2., aktualisierte Auflage. Wien: Linde Verlag. S 120-146.

*Arnold, Nikolaus* (2013o): Stiftungsprüfer, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, 2., aktualisierte Auflage. Wien: Linde Verlag. S 147-150.

*Arnold*, Nikolaus (2013p): Aufsichtsrat, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, 2., aktualisierte Auflage. Wien: Linde Verlag. S 151-155.

*Arnold, Nikolaus* (2013q): Weitere Organe (Beirat, Stifterversammlung etc.), in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, 2., aktualisierte Auflage. Wien: Linde Verlag. S 156-161.

*Arnold, Nikolaus* (2013r): Letztbegünstigte, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, 2., aktualisierte Auflage. Wien: Linde Verlag. S 260-261.

*Artmann, Eveline* und *Friedrich Rüffler* (2017): Grundriss des österreichischen Gesellschaftsrechts. Wien: Manz Verlag.

*Astl, Heinz* und *Steinböck Georg* (2014): § 3. [Gründungserfordernisse], in: *Dellinger, M.* (Hrsg.): Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen. 2., neu bearbeitete Auflage. Wien: LexisNexis Verlag. S 108-115.

*Astrachan, Joseph H.; Klein, Sabine B.* und *Smyrnios Kosmas X*. (2002): The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem, in: Family Business Review, Vol. 15, S 45-58.

*Baltzarek, Franz* (1986): Die geschichtliche Entwicklung der österreichischen Genossenschaften, in: *Patera, M.* (Hrsg.): Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens. Wien: Wirtschaftsverlag Orac. S 3-117.

*Baumgartner, Bernhard* (2009): Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung: Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

*Baus, Kirsten* (2010): Die Familienstrategie: Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

*Bertsch, Roland* (1970): Die industrielle Familienunternehmung: Ein Überblick über ihre Bedeutung und ihre Hauptprobleme unter besonderer Berücksichtigung der Finanzierung und Führung. 2. Auflage. Winterthur: Hans Schallenberg Verlag.

*Blome-Drees, Johannes* (2009): Die Führung genossenschaftlicher Verbundsysteme aus der Perspektive der Systemtheorie, in: ZögU, Band 32, Heft 4, S 356-369.

*Blome-Drees, Johannes* (2012a): Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value: Das genossenschaftliche Geschäftsmodell, in: WISO direkt. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, S 1-4.

*Blome-Drees, Johannes* (2012b): Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells, in: ZögU, Band 35, Heft 4, S 365-385.

*Blome-Drees, Johannes* (2018a): Die Bedeutung von Leadership für die strategische Führung von Genossenschaften, in: *Brazda, J.; Blisse, H.* (Hrsg.): Beiträge zur kritischen Genossenschaftsforschung. Festschrift für Robert Schediwy zum 70. Geburtstag. Wien: Eigenverlag des FOG. S 241-251.

*Blome-Drees, Johannes* (2018b): Potenziale und Hemmnisse genossenschaftlicher Neugründungen in der Bundesrepublik Deutschland, in: *Brazda, J.* (Hrsg): Potenziale und Hemmnisse genossenschaftlicher Neugründungen in der Bundesrepublik Deutschland. Wien: Eigenverlag des FOG. S 5-41.

*Blome-Drees, Johannes* und *Rang Reiner* (2014): Unternehmensübernahmen durch Belegschaften im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, Unternehmensverkäufen und Unternehmenskrisen. Edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 284. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

*Bloome-Drees, Johannes* (2017): Rationales Management von Sozialgenossenschaften, in: *Schmale, I.; Blome-Drees, J.* (Hrsg.): Genossenschaft innovativ. Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft. Köln: Springer Verlag. S 47-75.

*Bolsinger, Harald J.* (2011): Genossenschaftliche Netzwerke auf symbiotischer Basis: Erweiterung der Spielräume im Mittelstand, in: *Allgeier, M.* (Hrsg.): Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe – Zur Modernität der Genossenschaftsidee. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S 39-52.

*Bossek, Jana* und *Letter Michael* (2015): Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge, in: *Wegmann, J.; Wiesehahn, A.* (Hrsg.): Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Verlag. S 261-272.

*Brazda, Johann* (2017): Einführung, in: *Brazda, J.* (Hrsg.): Identität der Genossenschaften in Österreich. Wien: Eigenverlag des FOG. S 5-14.

*Brazda, Johann* und *Blisse Holger* (2013): Die Geburtsstunde der Genossenschaften, in: *Brazda, J.* (Hrsg.): Skizzen zum Internationalen Jahr der Genossenschaften. Wien: Eigenverlag des FOG. S 17-23.

*Brendel, Marvin* (2011): Genossenschaftsbewegung in Deutschland – Geschichte und Aktualität, in: *Allgeier, M.* (Hrsg.): Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe – Zur Modernität der Genossenschaftsidee. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S 15-36.

*Breton-Miller, Isabelle Le; Miller, Danny* und *Steier Lloyd* (2004): Toward an integrative model of effective FOB succession, in: Entrepreneurship Theory & Practice, Vol. 28(4), S 305-328.

*Briem, Robert* (2018): Begutachtungsentwurf zur PSG-Novelle 2017, in: Stiftungen im Fokus 2018, Bank Austria UniCredit (2018), Ausgabe 1, S 22-24.

*Brockmeier, Thomas* (2018): Innovation, Unternehmertum und Genossenschaften, in: *Brazda, J.; Blisse, H.* (Hrsg): Beiträge zur kritischen Genossenschaftsforschung. Festschrift für Robert Schediwy zum 70. Geburtstag. Wien: Eigenverlag des FOG. S 253-285.

*Burger-Scheidlin, Georg* (2019a): Formulierung von Stiftungsurkunden, in: *Nueber, M.; Gass, M.* (Hrsg.): Konfliktlösung in Privatstiftungen: Prävention – Gericht – Schiedsgericht – ADR. Wien: Verlag Österreich. S 16-33.

*Burger-Scheidlin, Georg* (2019b): Fakultative Organe, in: *Nueber, M.; Gass, M.* (Hrsg.): Konfliktlösung in Privatstiftungen: Prävention – Gericht – Schiedsgericht – ADR. Wien: Verlag Österreich. S 34-39.

C*hrisman, James J.; Chua, Jess H.; Pearson, Allison W.* und *Barnett, Tim* (2012): Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms, in: Entrepreneurship Theory & Practice, Vol. 36(2), S 267-293.

*Csoklich, Peter* (2017): PSG-Novelle 2017 - neue Governance für die Privatstiftung, in: PSR 2017/24, Heft 3, S 114-124.

*Dellinger, Markus* (2000): Einführung, in: *Brazda, J.* (Hrsg.): Fortbildung des deutschen Genossenschaftsrechts. Wien: Eigenverlag des FOG. S 5-7.

*Dellinger, Markus* (2014a): § 1. [Genossenschaftsbegriff, Beteiligungen], in: *Dellinger, M.* (Hrsg.): Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen. 2., neu bearbeitete Auflage. Wien: LexisNexis Verlag. S 17-55.

*Dellinger, Markus* (2014b): § 2. [Haftungsarten], in: *Dellinger, M.* (Hrsg.): Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen. 2., neu bearbeitete Auflage. Wien: LexisNexis Verlag. S 101-107.

*Dörflinger, Aliette; Dörflinger, Celine; Gavac, Karin* und *Vogl Brigitte* (2013): Familienunternehmen in Österreich. Status quo 2013. Wien: KMU Forschung Austria im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich.

*Dülfer, Eberhard* (2000): Existenzgründung als genossenschaftliche Aufgabe, in: ZfgG, Band 50, S 4-5.

*Engelhardt, Werner W.* (1990): Die Produktivgenossenschaften, in: *Laurinkari, J.* (Hrsg.) und *Brazda, J.*: Genossenschaftswesen – Hand- und Lehrbuch. München/Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. S 664-675.

*Felden Birgit* und *Pfannenschwarz Armin* (2008): Unternehmensnachfolge. Perspektiven und Instrumente für Lehre und Praxis. München: Oldenbourg.

*Felden, Birgit; Hack, Andreas* und *Hoon Christina* (2019): Management von Familienunternehmen – Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

*Flören, Roberto H.* (2002): Crown princess in the clay: An empirical study of the tackling of succession challenges in Dutch family firms. Dissertation. Universität Nyenrode.

*Gavac, Karin; Heckl, Eva* und *Petzlberger Karin* (2020): Familienunternehmen in Österreich 2019. Endbericht. Wien: KMU Forschung Austria im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich.

*Habbershon, Timothy G.* und *Williams Mary L.* (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms, in: Family Business Review, Vol. 12(1), S 1-22.

*Habbershon, Timothy G.; Williams, Mary L*. und *MacMillan Ian C.* (2003): A unified systems perspective of family firm performance, in: Journal of Business Venturing, Vol. 18(4), S 451-465.

*Hack, Andreas* (2009): Sind Familienunternehmen anders? Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstands, in: Journal of Business Economics, ZfB-Special Issue, Vol. 2, S 1-29.

*Hahn, Oswald* (1990): Der Förderungsauftrag der Genossenschaften, in: *Laurinkari, J.* (Hrsg.) und *Brazda, J.*: Genossenschaftswesen – Hand- und Lehrbuch. München/Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. S 86-95.

*Handler, Wendy C.* (1989): Methodological issues and considerations in studying family businesses, in: Family Business Review, Vol. 2(3), S 257-276.

*Harbrecht, Wolfgang* (2001): Die Genossenschaft als Rechtsform für Junge Unternehmen, in: *Brazda J.* (Hrsg.): Die Genossenschaft als Rechtsform für Junge Unternehmen. Wien: Eigenverlag des FOG. S 5-30.

*Heider, Anne K.* (2017): Unternehmenskultur und Innovationserfolg in Familienunternehmen. Wuppertal: Springer Verlag.

*Hofinger, Hans* und *Hinteregger Renate* (2007): Genossenschaften – eine Perspektive für Kommunen: erfolgreiche Beispiele der Praxis; Aufbau; Gründung; Mitgliedschaft; Umwandlung und Ausgliederung; Rechtsformenvergleich, in: Schriftenreihe Recht und Finanzen der Gemeinden, Nr. 3. Wien: Manz Verlag.

*Hofinger, Hans* und *Weiß Peter* (2018): Genossenschaftliche Werte und ihre Prinzipien in einem neuen Umfeld, in: *Brazda, J.; Blisse, H.* (Hrsg.): Beiträge zur kritischen Genossenschaftsforschung. Festschrift für Robert Schediwy zum 70. Geburtstag. Wien: Eigenverlag des FOG. S 377-399.

*Hofstede, Geert; Neuijen, Bram; Ohayv, Denise D.* und *Sanders, Geert* (1990): Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 35(2), S 286-316.

*Hügel, Hanns* (2017): Stellungnahme Entwurf PSG-Novelle 2017 (28/SN-323/ME).

*Kalss, Susanne* (2013): Leitung und Kontrolle eines Familienunternehmens durch eine Privatstiftung, in: *Schumacher H.; Zimmermann, W.* (Hrsg.): 90 Jahre Fürstlicher Oberster Gerichtshof. Festschrift für Gert Delle Karth. Wien: Jan Sramek Verlag. S 499-520.

*Kalss, Susanne* (2017): Privatstiftung, in: *Kalss S.; Nowotny C. und Schauer M.* (Hrsg.): Österreichisches Gesellschaftsrecht. 2. Auflage. Wien: Manz Verlag. Rz 7/1-123.

*Kalss, Susanne; Bertleff, Bettina; Lutz, Magdalena; Samonigg, Philipp* und *Tucek Peter* (2014): Empirische Zahlen nach 20 Jahren Privatstiftungsgesetz, in: *Kalss, S.* (Hrsg.): Aktuelle Fragen des Stiftungsrechts. Wien: Linde Verlag. S 13-39.

*Kastner, Walther* (1986): Österreichisches Genossenschaftsrecht, in: *Patera, M.* (Hrsg.): Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens. Wien: Wirtschaftsverlag Orac. S 117-223.

*Keinert, Heinz* (1988): Österreichisches Genossenschaftsrecht: Lehr- und Handbuch. Wien: Manz Verlag.

*Kempert, Wolf* (2008): Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen: Leitfaden für Unternehmer und Nachfolger; mit Fallbeispielen und Checklisten. Wiesbaden: Gabler.

*Kepner, Elaine* (1983): The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective, in: Organizational Dynamics, Vol. 12(1), S 57-70.

*Klein, Sabine B.; Astrachan, Joseph H.* und *Smyrnios Kosmas. X.* (2005): The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory, in: Entrepreneurship Theory & Practice, Vol. 29(3), S 321-339.

*Klemisch, Herbert* (2018): Unternehmensnachfolge durch Genossenschaften, in: WISO direkt. 16/2018, S 1-4.

*Klemisch, Herbert* und *Boddenberg Moritz* (2019): Unternehmensmitbestimmung in Genossenschaften. Nr. 414 Edition Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

*Klemisch, Herbert* und *Vogt Walter* (2012): Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise. Studie im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Berlin: Friedrich Ebert Stiftung.

*Korinek, Raja* (2018): Die Privatstiftung am Prüfstand, in: FONDS exklusiv, Ausgabe 2, S 1-4.

*Krickl, Rudolf; Nagl, Siegbert und Stojaspal Carina* (2017): Besonderheiten bei der österreichischen Privatstiftung, in: *Bartels, P.; May, P.* (Hrsg.): Governance im Familienunternehmen: Das Handbuch für die erfolgreiche Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Köln: Bundesanzeiger Verlag. S 219-236.

*LeMar, Bernd* (2014): Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen: Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer Verlag.

*Littunen, Hannu* und *Hyrsky Kimmo* (2000): The early entrepreneurial stage in Finnish family and nonfamily firms, in: Family Business Review, Vol. 13(1), S 41-54.

*Lorz, Rainer* und *Kirchdörfer Rainer* (2011): Unternehmensnachfolge. Rechtliche und steuerliche Gestaltungen. 2. Auflage. München: C.H. Beck Verlag.

*Ludwig, Christian* (2013a): Abgabenrechtliche Grundlagen zur Privatstiftung, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, 2., aktualisierte Auflage. Wien: Linde Verlag. S 79-80.

*Ludwig, Christian* (2013b): Laufende Besteuerung der Privatstiftung, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, 2., aktualisierte Auflage. Wien: Linde Verlag. S 176-212.

*Ludwig, Christian* (2013c): Abgabenrechtliche Behandlung der Zuwendungen an Begünstigte, in: *Arnold, N.; Ludwig, C.* (Hrsg.): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen: Österreich und Liechtenstein, 2., aktualisierte Auflage. Wien: Linde Verlag. S 219-234.

*Lust, Wolfgang* (2015): Familieninterne Lösungen als Nachfolgestrategie, in: *Wegmann, J.; Wiesehahn, A.* (Hrsg.): Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Verlag. S 67-78.

*Mandl, Irene* (2008): Overview of Family Business Relevant Issues. Europäische Kommission: DG Enterprise and Industry. Wien: KMU Forschung Austria.

*Marschner, Ernst* (2019): Optimierung der Familienstiftung aus Sicht der Begünstigten. 4. Auflage. Wien: Linde Verlag.

*Mayring, Philipp* (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

*Miller, Danny; Le Breton-Miller, Isabelle; Lester, Richard H.* und *Cannella Albert A.* (2007): Are family firms really superior performers? In: Journal of Corporate Finance, Vol. 13(5), S 829-858.

*Müller, Katharina* (2013): Schiedsfähigkeit stiftungsrechtlicher Konflikte – Durchsetzung von Begünstigtenrechten im österreichischen Privatstiftungsrecht, in: *Schurr, F.* (Hrsg.): Wandel im materiellen Stiftungsrecht und grenzüberschreitende Rechtsdurchsetzung durch Schiedsgerichte. Band des 5. Liechtensteinischen Stiftungsrechtstages 2012. Zürich: Schulthess. S 201-215.

*Müller, Nicolai* (2015): Werte in die Zukunft tragen – Unternehmensnachfolge erfolgreich gestalten, in: *Müller, N.; Jäger, C.* (Hrsg.): WERTEorientierte Führung von Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Verlag. S 239-259.

*Nagl, Anna* (2015): Was muss ich bei der Regelung der Nachfolge bedenken? In: *Nagl, A.* (Hrsg.): Wie regele ich meine Nachfolge? Leitfaden für Familienunternehmen. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler. S 19-35.

*Nowotny, Christian* (2017): Genossenschaft, in: *Kalss S.; Nowotny C.* und *Schauer M.* (Hrsg.): Österreichisches Gesellschaftsrecht. 2. Auflage. Wien: Manz Verlag. Rz 5/1-118.

*Oberndorfer, Klaus* und *Jakob Kepplinger* (2017): Zur Governance-Struktur von Privatstiftungen nach der PSG-Novelle 2017, in: ZFS 2017, Heft 3, 144-155.

*Pankoke, Eckart* (2000): Freie Assoziationen – Geschichtliche Prämissen und gesellschaftliche Perspektiven moderner Genossenschaften, in: *Zimmer, A.; Nährlich, S.* (Hrsg.): Engagierte Bürgerschaft. Tradition und Perspektiven. Opladen: Leske + Budrich. S 189-211.

*Papesch, Matthias* (2010): Corporate Governance in Familienunternehmen. Eine Analyse zur Sicherung der Unternehmensnachfolge. Wiesbaden: Gabler.

*Pentzlin, Kurt* (1976): Die Zukunft des Familienunternehmens. Düsseldorf und Wien: Econ-Verlag.

*Perkounigg, Arnulf* und *Kessler Jürgen* (2014): Revision § 1. Pflicht zur Revision, in: *Dellinger, M.* (Hrsg.): Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen. 2., neu bearbeitete Auflage. Wien: LexisNexis Verlag. S 556-567.

*Philipps, Robert* (2014): Möglichkeiten und Grenzen zur Stärkung der genossenschaftlichen Unternehmensform, in: *Mölls, S.; Münkner, H.* (Hrsg.): Blueprint des IGB für eine Dekade der Genossenschaften in kritischer Betrachtung. Marburger Kolloquium 2013. Marburger Schriften zur genossenschaftlichen Kooperation, Band 115. Marburg: Nomos Verlagsgesellschaft. S 73-80.

*Pröll, Florian* (2008): Der "Mausefallen-Effekt" und die neuen gesetzlichen Regelungen über die steuerneutrale Substanzauskehr bei österreichischen Privatstiftungen, in: ZfS 2008, Heft 3, S 81-86.

*Reichel, Richard* (2011): Sicherheit und Freiheit im Rahmen marktwirtschaftlichen Wettbewerbs, in: *Allgeier, M.* (Hrsg.): Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe – Zur Modernität der Genossenschaftsidee. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S 75-86.

*Ringle, Günther* (2004): Ist die Kooperationsform „Genossenschaft" noch wettbewerbsfähig? In: ZfgG, Vol. 54, issue 1, S 193-204.

*Ringle, Günther* (2018): „Werte der Genossenschaften“ – Nachdenken über typkonforme Pluralität, in: *Brazda, J.; Blisse, H.* (Hrsg.): Beiträge zur kritischen Genossenschaftsforschung. Festschrift für Robert Schediwy zum 70. Geburtstag. Wien: Eigenverlag des FOG. S 465-479.

*Rokeach, Milton* (1973): The nature of human values. New York: Free Press.

*Rößl, Dietmar* und *Pieperhoff Martina* (2018): Opportunistisches Verhalten von Eigentümern: defektives Verhalten von Genossenschaftsmitgliedern, in: *Brazda, J.; Blisse, H.* (Hrsg.): Beiträge zur kritischen Genossenschaftsforschung. Festschrift für Robert Schediwy zum 70. Geburtstag. Wien: Eigenverlag des FOG. S 331-345.

*Rößl, Dietmar; Hatak, Isabella* und *Radakovics Stefan* (2014): Das Image von Genossenschaften in Österreich: eine unbekannte, aber sympathische Organisationsform, Wien: Facultas WUV.

*Ruppe, Hans G.* (1970): Das Genossenschaftswesen in Österreich. Veröffentlichungen der Deutschen Genossenschaftskasse. Band 7. Frankfurt am Main: Deutsche Genossenschaftskasse.

*Schlippe, Arist v.* (2011): Paradoxien in Familienunternehmen, in: Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen (FuS), Heft 1/2011, S 8-12.

*Schlippe, Arist v.* und *Groth Torsten* (2007): The Power of Stories- Zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen, in: Kontext, Band 38, Heft 1. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag. S 26-47.

*Schmale, Ingrid* (2017): Sozialgenossenschaften: eine wieder entdeckte Rechts- und Wirtschaftsform in der Sozialwirtschaft, in: *Schmale, I.; Blome-Drees, J.* (Hrsg.): Genossenschaft innovativ. Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft. Köln: Springer Verlag. S 11-45.

*Schneider, Hanna; Millner, Reinhard* und *Meyer Michael* (2010): Die Rolle der Gemeinnützigkeit in österreichischen Stiftungen. Wirtschaftsuniversität Wien. Working Paper.

*Schneider, Hanna; Millner, Reinhard und Meyer Michael* (2015): Forschungsförderung durch Stiftungen in Österreich: Stiftungsaktivitäten, Anreize und Strukturen im internationalen Vergleich. Wirtschaftsuniversität Wien. Working Paper.

*Schraml, Stephanie C.* (2010): Definition von Familienunternehmen, in: *Achleitner, A. K.; Kaserer, C.* (Hrsg.): Finanzierung Von Familienunternehmen: Eine Analyse Spezifischer Determinanten des Entscheidungsverhaltens. Wiesbaden: Gabler Verlag. S 9-15.

*Schuman, Amy; Stutz, Stacy* und *Ward John L.* (2010): Family business as paradox. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

*Shanker, Melissa C.* und *Astrachan Joseph H.* (1996): Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy – A framework for assessing family business statistics, in: Family Business Review, Vol. 9(2), S 107-123.

*Siebenbäck, Hans J.* (2014): [Generalversammlung] § 27. [Allgemeines; Delegiertenversammlung], in: *Dellinger, M.* (Hrsg.): Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen. 2., neu bearbeitete Auflage. Wien: LexisNexis Verlag. S 337-351.

*Simon, Fritz B.* (2005): Familie und Unternehmen. Überlegung zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen, in: *Simon, F.* (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens: ein System zwischen Gefühl und Geschäft. 2. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag. S 17-35.

*Spenling, Anton* (2017): Stellungnahme des Obersten Gerichtshofes zum Entwurf PSG-Novelle 2017 (8/SN-323/ME).

*Strommer, Manfred (*2014a): [Vorstand] § 15. [Bestellung und Abberufung], in: *Dellinger, M.* (Hrsg.): Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen. 2., neu bearbeitete Auflage. Wien: LexisNexis Verlag. S 189-200.

*Strommer, Manfred* (2014b): [Vorstand] § 19. [Beschränkungen der Vertretungsbefugnis], in: *Dellinger, M.* (Hrsg.): Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen. 2., neu bearbeitete Auflage. Wien: LexisNexis Verlag. S 215-218.

*Suter, Peter* und *Gmür Markus* (2017): Genossenschaftsmanagement und Member Value Optimierung, in: *Theuvsen L.; Andeßner R.; Gmür M.; Greiling, D.* (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer Gabler. S 449-458.

*Taisch, Franco*; *Jungmeister, Alexandra* und *Fabrizio Nadja* (2016): DNA-spezifische Corporate Governance bei Genossenschaften, in: *Brazda, J.* (Hrsg): Kooperative Governance –Eine Skizzenhafte Annäherung. Wien: Eigenverlag des FOG. S 10-12.

*Theurl, Theresia* (2004): Die Wettbewerbsfähigkeit genossenschaftlicher Netzwerke, in: *Brazda, J.* (Hrsg.): Die Wettbewerbsfähigkeit genossenschaftlicher Netzwerke. Wien: Eigenverlag des FOG. S 7-29.

*Theurl, Theresia* (2013a): Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch MemberValue-Strategien, in: ZfgG, Vol. 63, issue 2, S 81-94.

*Theurl, Theresia* (2013b): Genossenschaften 2012: Einzelwirtschaftliches Fundament, Gesamtwirtschaftlicher Erfolg, Gesellschaftliche Werte, in: *Brazda, J.; Dellinger, M.* und *Rößl, D.* (Hrsg.): Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik. Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) 2012 in Wien. Im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft Genossenschaftswissenschaftlicher Institute (AGI) Teilband I. Wien: LIT Verlag. S 23-44.

*Tomanek, Peter* (2014): Vor § 1 GenG Die Entwicklung des Genossenschaftswesens in Österreich, in: *Dellinger, M.* (Hrsg.): Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen. 2., neu bearbeitete Auflage. Wien: LexisNexis Verlag. S 1-15.

*Tschöpel, Michael* (2010): Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken: Eine theoretische Begründung und Darstellung von Potentialen. Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 96. Münster: Westfälische Wilhelms-Universität Münster. Institut für Genossenschaftswesen (IfG).

*Unger, Martin* (2013): Professionalisierung im Stiftungsmanagement, in: Aufsichtsrat aktuell, Heft 5, S 21-25.

*Unterköfler, Herbert* (2010): Der Stiftungsvorstand als "Manager" - Manager als Stiftungsvorstände? In: *Eiselsberg, M.* (Hrsg.): Jahrbuch Stiftungsrecht 2010. Wien: Neuer Wissenschaftlicher Verlag. S 297-328.

Verband Österreichischer Privatstiftungen (2017): Stellungnahme zum Entwurf (12/SN-323/ME).

*Vierheller, Rainer* (1990): Die Gleichstellung der Mitglieder der Genossenschaft, in: *Laurinkari, J.* (Hrsg.) und *Brazda, J.*: Genossenschaftswesen – Hand- und Lehrbuch. München/Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. S 160-169.

*Vogler, Marcus* (1990): Die Aufgaben des Beirats im Familienunternehmen unter Berücksichtigung rechtlicher Aspekte. Köln: Bergisch Gladbach Verlag.

*Walbert, Micheal* (2017): Wechsel im Stiftungsvorstand – was ist zu beachten? In: Schoellerbank Stiftungsbrief 2017, Ausgabe 2, S 20-22.

*Wandl, Norbert* und *Habenicht Ute* (2011): Unternehmensübergabe nachhaltig gestalten: Den Generationenwechsel zeitgerecht einleiten und durchführen. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

*Weber, Hendrik* (2009): Familienexterne Unternehmensnachfolge: Eine empirische Untersuchung über Akquisitionen von Familienunternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

*Wieg, Andreas* (2017): Genossenschaften: Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb, soziale Belange und bürgerschaftliches Engagement, in: *Schmale, I.; Blome-Drees, J.* (Hrsg.): Genossenschaft innovativ. Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft. Köln: Springer Verlag. S 161-174.

*Wiesehahn, Jürgen* (2015): Empirische Studie: Erwartungen an die Unternehmensnachfolge, in: *Wegmann, J.; Wiesehahn, A.* (Hrsg.): Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Verlag. S 15-44.

*Wimmer, Rudolf; Groth, Torsten* und *Simon Fritz. B.* (2004). Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Wittener Diskussionspapiere. Sonderheft Nr. 2. Witten/Herdecke: Universität Witten/Herdecke.

*Zehetner, Jörg* (2014): [Aufsichtsrat] § 24. Bestellung und Abberufung des Aufsichtsrats, in: *Dellinger, M.* (Hrsg.): Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen. 2., neu bearbeitete Auflage. Wien: LexisNexis Verlag. S 258-271.

*Zellweger, Thomas; Sieber, Phillip* und *Van Rij Marnix* (2015): Coming home or breaking free? A closer look at the succession intentions of next-generation family business members. St. Gallen: Ernest & Young.

*Zerche, Jürgen*; *Schmale, Ingrid* und *Blome-Drees Johannes* (1998): Einführung in die Genossenschaftslehre - Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement. München: Oldenbourg Verlag.

*Ziniel, Wolfgang; Gavac, Karin; Seidl, Thomas* und *Bachinger Karin* (2014): Unternehmensübergaben und –nachfolgen in Österreich Status quo 2014: Aktuelle Situation und zukünftige Entwicklungen. Wien: KMU Forschung Austria im Auftrag von Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft. Wirtschaftskammer Österreich – Gründerservice.

*Zollner, Johannes* (2011): Die eigennützige Privatstiftung aus dem Blickwinkel der Stiftungsbeteiligten. Wien: Manz.

*Zollner, Johannes* (2017): Sanierungsfall Privatstiftungen?! In: PSR 2017/30, Heft 4, S 156-162.

*Zwick, Christian* (2009): Die Privatstiftung als Konzernspitze, in: GesRZ, Heft 5, S 278-286.

## Verzeichnis der Internetquellen

*Bolsinger, Harald* (2007): Vom Customer Relationship Management zum genossenschaftlichen Mitgliedermanagement, abrufbar unter: <http://docplayer.org/1586297-Teil-iii-mitgliederbeziehungsmanagement-als-genossenschaftsspezifische.html> (Zugriff: 28.01.2021).

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020): KMU im Fokus 2019: Bericht über die Situation und Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen der österreichischen Wirtschaft. Wien: Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW) Abteilung II/4 – KMU, abrufbar unter: <https://docplayer.org/189799321-Kmu-im-fokus-bericht-ueber-die-situation-und-entwicklung-kleiner-und-mittlerer-unternehmen-der-oesterreichischen-wirtschaft.html> (Zugriff: 25.10.2020).

Deutscher Bundestag (2018): Zur Geschichte und aktuellen Situation von Genossenschaften, in: Wissenschaftliche Dienste, abrufbar unter: <https://www.bundestag.de/resource/blob/551654/645df4e523cdb75608768f872637fcd8/wd-l-001-18-pdf-data.pdf> (Zugriff: 20.12. 2020).

*Griessmair, Günther* (2019): Wie genossenschaftlich tickt Österreich? In: cooperativ- Das Magazin für Genossenschaftswesen, Wien: Österreichischer Genossenschaftsverband // Schulze- Delitzsch, abrufbar unter: <https://issuu.com/cooperativ_oegv/docs/cooperativ_01_19_web> (Zugriff: 26.01.2021).

*Haushofer, Christoph* (2013): Familienunternehmen in Österreich. Eine aktuelle Studie der WKO, in: Dossier Wirtschaftspolitik, abrufbar unter: <https://news.wko.at/news/oesterreich/2013-11_Dossier_Familienunternehmen.pdf> (Zugriff: 15.10.2020).

*Nill, Michaela* und *Schmidsberger Gerald* (2017): Privatstiftungsgesetz-Novelle 2017 – Ein Überblick über die geplanten Neuerungen, in: schindhelm.com, abrufbar unter: <https://at.schindhelm.com/news-jusful/news/privatstiftungsgesetz-novelle-2017-ein-ueberblick-ueber-die-geplanten-neuerungen> (Zugriff am 23.12.2020).

o.V. (2020): Die Besteuerung von Privatstiftungen, in: WKO, abrufbar unter: <https://www.wko.at/service/steuern/Die_Besteuerung_von_Privatstiftungen.html> (Zugriff: 13.12. 2020).

o.V. (2020): Die Stiftung – Wurzeln und Kontinuität, in: Österreichischer Stiftungsverband, abrufbar unter: <https://www.stiftungsverband.at/stiftungsverband/> (Zugriff: 14.12.2020).

o.V. (2020): Fragen und Antworten, in: Österreichischer Stiftungsverband, abrufbar unter: <https://www.stiftungsverband.at/qa/> (Zugriff: 14.12. 2020).

o.V. (2020): Privatstiftung, in: WKO, abrufbar unter: <https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Die_Privatstiftung.html> (Zugriff: 10.12.2020).

o.V. (2021): Die Gründung einer Genossenschaft in 8 Schritten, in: Österreichischer Genossenschaftsverband, abrufbar unter: <https://www.genossenschaftsverband.at/gruenderservice/die-gruendung-im-detail> (Zugriff: 07.01.2021).

o.V. (2021): Die Idee Raiffeisen – Genossenschaft, in: Österreichischer Raiffeisenverband, abrufbar unter: <https://www.raiffeisenverband.at/die-idee-raiffeisen-genossenschaft/glossar/> (Zugriff: 30.01.2021).

o.V. (2021): Die wichtigsten Fragen zur Genossenschaft, in: Österreichischer Genossenschaftsverband, abrufbar unter: <https://www.genossenschaftsverband.at/gruenderservice/faqs> (Zugriff: 13.01.2021).

o.V. (2021): Entstehung der Raiffeisengenossenschaften, in: Raiffeisenverband Oberösterreich, abrufbar unter: <https://www.rvooe.at/de/genossenschaft-verstehen/geschichte.html> (Zugriff: 26.12.2020).

o.V. (2021): Grundzüge der Genossenschaft, in: Österreichischer Genossenschaftsverband, abrufbar unter: <https://www.genossenschaftsverband.at/die-genossenschaft/grundzuege> (Zugriff: 18.01.2021).

o.V. (2021): Was ist Genossenschaftsrevision? In: Vereinigung Österreichischer Revisionsverbände, abrufbar unter: <https://www.vor.or.at/cgi-bin/vor.pl?sid=100002> (Zugriff: 25.01.2021).

*Ringle, Günther* (2016): Differenzierung als Wettbewerbsvorteil für Genossenschaften, in: cooperativ- Das Magazin für Genossenschaftswesen, Wien: Österreichischer Genossenschaftsverband // Schulze- Delitzsch, abrufbar unter: <https://issuu.com/cooperativ_oegv/docs/cooperativ_02_16_web> (Zugriff: 27.01.2021).

*Rößl, Dietmar* (2020): Unternehmensnachfolge innovativ gelöst, in: cooperativ- Das Magazin für Genossenschaftswesen, Wien: Österreichischer Genossenschaftsverband // Schulze-Delitzsch, abrufbar unter: <https://issuu.com/cooperativ_oegv/docs/cooperativ_02_20_web> (Zugriff: 10.02.2021).

*Rößl, Dietmar* und *Hatak Albert* (2014): Aufholbedarf? In: cooperativ- Das Magazin für Genossenschaftswesen, Wien: Österreichischer Genossenschaftsverband // Schulze- Delitzsch, abrufbar unter: <https://issuu.com/cooperativ_oegv/docs/cooperativ1.14> (Zugriff: 01.02.2021).

*Schneiderbauer, Bernd* und *Schneeweiss Hermann* (2015): Familienunternehmen- Eine rechtliche Analyse, abrufbar unter: <https://docplayer.org/72364952-Familienunternehmen-eine-rechtliche-analyse.html> (Zugriff: 05.12.2020).

*Theurl, Theresia* (2017): Der MemberValue und sein Management, in: cooperativ- Das Magazin für Genossenschaftswesen, Wien: Österreichischer Genossenschaftsverband // Schulze- Delitzsch, abrufbar unter: <https://issuu.com/cooperativ_oegv/docs/cooperativ_03_17_web> (Zugriff: 25.01.2021).

*Theurl, Theresia* (o. J.): Mehrwert schaffen: Der MemberValue und sein Management, in: Österreichischer Genossenschaftsverband, abrufbar unter: <https://www.genossenschaftsverband.at/m101/volksbank/m101_1oegv/de/news/details/news2017/c317_member_value.jsp> (Zugriff: 22.01.2021).

*Toyka-Seid, Christiane* und *Schneider Gerd* (2020): Vetternwirtschaft (Nepotismus), in: Bundeszentrale für politische Bildung, abrufbar unter: <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/das-junge-politik-lexikon/321341/vetternwirtschaft-nepotismus> (Zugriff: 19.10. 2020).

Verband Österreichischer Privatstiftungen (2018): Almanach 2018, abrufbar unter: <https://stiftungsverband.at/wp-content/uploads/2019/05/VOEP_Almanach_18_web.pdf> (Zugriff: 17.12.2020).

Judikaturverzeichnis

BGBl I 2006/104.

BMF 16.11.2009, GZ BMF-010200/0011-VI/6/2009.

Ministerialentwurf zur PSG-Novelle 2017 Erläuterung, 323/ME XXV. GP.

Oberster Gerichtshof (OGH):

OGH 17.2. 2005, 6 Ob 3/05

OGH 1.12.2005, 6 Ob 217/05 p

OGH 5.8.2009, 6 Ob 42/09h

OGH 8.5.2013, 6 Ob 42/13i

OGH 28.8.2014, 6 Ob 103/14m

## Abstract (Deutsch)

Die Nachfolgeregelung einschließlich Unternehmensübergabe an die kommende Generation kann als eine der zentralsten Herausforderungen für Familienunternehmen beschrieben werden. Demnach bedroht eine gescheiterte Nachfolge die zukünftige Existenz des Unternehmens und dementsprechend tausende Arbeitsplätze. Vermehrt stehen jedoch keine geeigneten familieninternen NachfolgerInnen zur Verfügung, deshalb müssen Familienunternehmen familienexterne Alternativen in Betracht ziehen.

Eine mögliche Variante der familienexternen Übergabe, die in der Vergangenheit präsent war, stellt die Errichtung einer Privatstiftung (Familienstiftung) dar. Mit dieser Alternative ist es zwar möglich, das Familienvermögen über Generationen hinweg zusammenzuhalten, jedoch führten unzählige steuerliche Änderungen und die beschränkte Beeinflussung der Stifterfamilie zu einer Abnahme an Neugründungen und der Attraktivität, sodass EntscheidungsträgerInnen in Familienunternehmen auf neue Alternativen zurückgreifen müssen. Eine solche neuartige Alternative könnte das Employee-Buy-Out im Rahmen der Rechtsform der Genossenschaft darstellen. Grundsätzliches Ziel eines Employee-Buy-Out ist es, die mehrheitliche Übernahme und gemeinschaftliche Führung des Unternehmens durch die eigenen MitarbeiterInnen umzusetzen.

Gegenstand der Forschungsfrage dieser Masterarbeit ist deshalb die Eignung eines Employee-Buy-Out im Rahmen der Rechtsform der Genossenschaft als Alternative zur genannten Privatstiftung.

Um die Beantwortung der Forschungsfrage zu ermöglichen, wurden im Rahmen dieser Masterarbeit Interviews mit Expertinnen und Experten mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring* (2015) geführt. Zusammenfassend war festzustellen, dass sich ein Employee-Buy-Out grundsätzlich als Alternative eignet. Die Eignung begründet sich durch die erkannten Vorteile hinsichtlich der Besonderheiten und der Nachfolgeproblematik von Familienunternehmen und dem rechtlichen Rahmen der Genossenschaft. Die Rechtsform Genossenschaft begünstigt dabei speziell durch die demokratische Willensbildung und Governance-Struktur die Zielsetzung eines Employee-Buy-Out und es wurde außerdem auf Voraussetzungen hingewiesen, die ein Employee-Buy-Out in der Praxis vereinfachen.

## Abstract (English)

Succession planning and company handovers to the next generation are among the most central challenges for family enterprises. A failed succession threatens the future existence of the company and therefore thousands of jobs. However, if no suitable successors are available within the family, family businesses must consider alternatives outside the family.

In the past, one option to implement a handover outside the family was the establishment of a private foundation (family foundation). Although this alternative allows family enterprises to keep their family assets together, countless tax changes and the limited influence of the founding family have led to a decrease in the number of newly founded private foundations and reduced their attractiveness. Therefore, decision-makers in family businesses must consider new alternatives. An employee buyout within the framework of the legal form of a cooperative could be a novel alternative. The primary goal of an employee buyout is to implement the majority takeover and joint management of the company by its own employees.

Hence, the research question in this master's thesis addresses the suitability of an employee buyout in the context of the legal form of a cooperative as an alternative to the aforementioned private foundation.

In order to answer the research question, expert interviews were conducted, within the framework of this master's thesis, based on *Mayring's* (2015) qualitative content analysis. In summary, it was found that an employee buyout is fundamentally suitable as an alternative. The suitability is based on the peculiarities and succession problems of family businesses and the recognized advantages of the legal framework of the cooperative. The legal form of a cooperative particularly favours the objective of an employee buyout through democratic will formation and the governance structure. Prerequisites to enhance an employee buyout in practice are also highlighted.

# Anhang

## Anhang: Auswertungstabelle zur Inhaltsanalyse nach Mayring

### Hauptkategorie 1:

| Hauptkategorie 1: Eignung bezüglich Besonderheiten und Nachfolgeproblematik von Familienunternehmen |
|---|
| Unterkategorie (U1): Überschneidung Familie, Unternehmen und Eigentum |
| – Überschneidung von Führung und Eigentum wenn mehrere Eigentümer (Mitarbeiter) involviert sind<br>– Familie im Rahmen des EBO nicht mehr oder kaum involviert und kann sich daher nicht mehr einmischen<br>– Es muss geklärt werden, ob Familie immer noch beteiligt ist (z.B. als Mitglied) oder Mitarbeiter den Wert des Familienunternehmens dem Übergeber abkaufen und Genossenschaft gründen<br>– Wenn Familie immer noch beteiligt ist kann Problematik entstehen wegen Kopfstimmprinzip und verschiedenen Interessen<br>– Problematik aus der Praxis: Dienstnehmer konnten Geld nicht aufbringen, um Familienunternehmen abzukaufen und in die Genossenschaft einzubringen und wollten Haftung bezüglich Kredite des Übergebers nicht übernehmen<br>– Schwierigkeit wer Haftung übernimmt, wenn Unternehmen zu wenig Substanz besitzt |
| U2: Werte und spezielle Wertehaltung |
| – Genossenschaft strebt sehr ähnliche Werte an: Speziell auf Erhalt und Bestand und Nachhaltigkeit<br>– Mitgliederförderung steht an oberster Stelle anstatt kurzfristiger Gewinn und Profitmaximierung |
| U3: Organisationsstruktur |
| – Umstellung des Führungsstiles (Familienunternehmen zur Genossenschaft) nicht problematisch, jedoch wer Führung im Rahmen EBO übernimmt<br>– Essentiell, ob Mitarbeiter schon in Führungsaufgaben miteinbezogen wurden<br>– In Genossenschaft ebenfalls Hierarchie gegeben, jedoch mit demokratischer Willensbildung<br>– Genossenschaft ebenfalls regional verankert und regionale Orientierung bezüglich Mitglieder und der regionalen Mitgliederförderung |
| U4: Langfristige strategische und nachhaltige Ausrichtung |
| – Genossenschaft auf langfristigen Erhalt und Bestand wie Familienunternehmen ausgerichtet<br>– Kann Verbindung zwischen Innovation und Tradition gelingen, jedoch muss Genossenschaftsgeist auch gelebt werden und genossenschaftliche Formalitäten nicht als Erschwernis angesehen werden<br>– Übernahme durch Mitarbeiter kann zu neuen innovativen Impulsen führen |
| U5: Nachfolge- und Übergabeproblematik |
| – Einbindung des alten Übergebers in die Genossenschaft als bspw. einfaches Mitglied, um dadurch den Prozess des Loslassen zu erleichtern<br>– In der Praxis konnten Übergeber nicht loslassen und wollten noch beteiligt sein, was wiederum zu Interessenskonflikten führte<br>– Motivation, Commitment und langfristige Bindung der Mitarbeiter steigt, da diese Unternehmen übernehmen<br>– Hohe Akzeptanz der eigenen Mitarbeiter bei der Übernahme durch die Mitarbeiter<br>– Vorrausetzung: übernehmende Mitarbeiter müssen fachliche und persönliche Führungsqualitäten aufweisen und bereits Führungsrollen übernommen haben<br>– Positives Signal an externe Stakeholder (wie Lieferanten und Kunden) bezüglich fachlicher Kompetenz der übernehmenden Mitarbeiter<br>– Familienunternehmen Fortbestand gesichert auch wenn keine interne Lösung vorhanden ist und daher ein geeigneter "Kompromiss" |

Hauptkategorie 2:

| Hauptkategorie 2: Eignung eines EBO bezüglich rechtlicher Aspekte und Rahmenbedingungen |
|---|
| U1: Prinzip nichtgeschlossene Mitgliederzahl und Förderauftrag |
| – Genossenschaft eignet sich bei vielen Eigentümern bzw. wenn sich mehrere Personen gemeinsam beteiligen wollen<br>– Flexibler Eintritt und Austritt von Mitglieder bzw. Mitarbeiter im Rahmen eines EBO<br>– Ein- und Austritt kostenlos und ohne Notariatsakt<br>– Vorteil wenn Genossenschaftsmitglieder ausscheiden, wird Substanz des Unternehmen nicht belastet, da beim Ausscheiden nur der jeweilige Geschäftsanteil ausbezahlt wird und Genossenschaft ist somit unabhängig vom Ausscheiden einzelner Mitglieder im Vergleich zum Ausscheiden der Gesellschafter einer GmbH<br>– Problematik wie Eintritt bewertet wird bzw. Verhandlung über den Kaufpreis des alten Familienunternehmens<br>– Bei kleineren Betrieben wird wechselseitiger und vermehrter Ein- und Austritt wahrscheinlich nicht auftreten<br>– Förderauftrag schränkt Unternehmenstätigkeit nicht ein, weil Genossenschaft aus dem Förderungszweck gegründet wird<br>– Förderauftrag beim EBO: Produktivgenossenschaft bei der Mitglieder auch Eigentümer sind und die Mitglieder (Mitarbeiter) mit Erhalt des Arbeitsplatz fördert<br>– Konflikt zwischen Mitgliederförderung und Wirtschaftlichkeit und Gewinnerzielung des Unternehmens<br>– Wettbewerb bzw. Markt wird nicht durch Förderungsauftrag eingeschränkt (Mitgliederförderung vs. Gewinnerzielung) |
| U2: Gründungs- bzw. Gründungsaspekte der Genossenschaft |
| – Nachteile: hoher Gründungsaufwand (Verpflichtende Aufnahme im Revisionsverband) und dadurch nur bei einer bestimmten Größe rentabel; generell höherer Aufwand als bspw. bei einer GmbH und daher kann GmbH schneller gegründet werden<br>– Vorteil: Kein erforderliches Mindestkapital und dadurch kann breite Masse an Mitglieder als Kapitalgeber erreicht werden<br>– Satzung sehr variabel gestalbar und auf jedes Vorhaben anzupassen (bspw: Vorstand kann bestimmen wer Mitglied sein darf, Höhe der Geschäftanteile, Kopf oder Anteilstimmrecht etc.) |
| U3: Organe bzw. Governance der Genossenschaft |
| – Problematik der Führungsübernahme (Vorstandposition) bei mehreren Mitgliedern bzw. Mitarbeiter<br>– Dynamik und Interessenskonflikte zwischen Generalversammlung und Vorstand (Mitglieder können Vorstand abwählen)<br>– Kopfstimmprinzip problematisch bei verschiedenen Genossenschaftsanteilen (daher kann Kapitalstimmrecht verankert werden)<br>– Abschaffung des Kopfstimmprinzips führt zum Rückgang des demokratischen Prinzips und somit zur Idee der gemeinschaftlichen Entscheidungsfindung im Rahmen eines EBO<br>– Besteht die Möglichkeit Anteile pro Mitglied in der Satzung zu begrenzen<br>– Kopfstimmprinzip nachteilig, wenn Mitarbeiter übernehmen und dann trotzdem Entscheidungsfindung nach Kopfstimmprinzip gilt und somit nicht frei gestaltet werden kann<br>– Kopfstimmprinzip sehr problematisch wenn Konflikte bei Mitarbeitern entstehen<br>– Kopfstimmprinzip fördert Commitment der Mitarbeiter und Motivation<br>– Selbstverwaltungsprinzip führt zu höherem Involvement der Mitglieder und somit wird starke Verbindung zur Genossenschaft hergestellt |
| U4: Revision |
| – Positiver Aspekt bezüglich Insolvenz: Revisionsbericht muss in Generalversammlung verlesen und dazu Stellung genommen werden (kleine und mittelständische GmbH keine Pflichtprüfung)<br>– Durch Revision können Missstände frühzeitig erkannt und korrigiert werden<br>– Unabhängige Prüfung durch die Genossenschaftsverbände<br>– Dauerhafte Beratungsmöglichkeiten des Revisionsverbandes<br>– Erhöhter Kosten Aufwand für kleinere Genossenschaften |

Hauptkategorie 3:

| Hauptkategorie 3: Wettbewerbsvor- bzw. Nachteile durch Differenzierungsmerkmale und genossenschaftlichen Prinzipien |
|---|
| U1: Schaffung mehrdimensionaler Nutzen und Shareholder vs. Member- Orientierung |
| – Member Orientierung wird von den Mitgliedern/Kunden nicht beachtet, da Leistung des Unternehmen im Vordergrund steht<br>– Generell werden keine Vorteile durch das Schaffen eines mehrdimensionalen Nutzens erkannt<br>– Schwierig Investoren bzw. Kapitalerbringung zu erreichen wenn an Kopfstimmprinzip festgehalten wird<br>– Jedoch erreicht Genossenschaft in der Praxis ihr Kapital über die Geschäftstätigkeit und nicht über die Mitgliederbeteiligung<br>– Besteht Schwierigkeit allgemeine Aussage über Mitgliedergewinnung zu tätigen (Branchen- und Tätigkeitsabhängig)<br>– Schutz vor feindlichen Übernahmen |
| U2: Genossenschaftliche Führung und demokratische Entscheidungsfindungs- bzw. Kontrollprozesse |
| – Tendenziell langsamere Entscheidungstrukturen durch demokratischen Entscheidungsfindungsprozess<br>– In der Praxis kann jedoch veranlasst werden, dass die Generalversammlung nur über die notwendigsten Fragestellungen entscheiden muss<br>– Jedoch durch demokratischen Entscheidungprozess wirken mehr Personen an Entscheidungen mit und daher Entscheidungen fundierter und weniger egoistisch<br>– Erhöhter Führungsaufwand bezüglich Konflikten zwischen Mitgliedern, Vorstand und Geschäftsführer<br>– Kopfstimmprinzip führt zu Problematik wenn unterschiedliche Anteile gegeben sind<br>– Motivation der Mitarbeiter steigt durch demokratischen Entscheidungsprozess<br>– Kopfstimmprinzip fördert Commitment der Mitarbeiter und Motivation |
| U3: Lokale Verankerung, überregionale Vernetzung und Zusammenschluss (Selbsthilfeprinzip) |
| – Genossenschaft sehr stark regional verankert und regionale Orientierung bezüglich Mitglieder<br>– Regionale Ausrichtung muss kein Nachteil sein, da Kunden/Mitgliederbedürfnisse besser erkannt werden können<br>– Alternative des Zusammenschlusses (Selbsthilfeprinzip) von Familienunternehmen derselben Branche: Unwahrscheinlich da einzelne Unternehmen Eigenständigkeit nicht aufgeben wollen und womöglich Konkurrenten sind<br>– Genossenschaft nicht bloße Alternative zu anderen Unternehmensformen, da Mitgliederförderung und Gewinnerzielung möglich ist<br>– Genossenschaft nicht nur für gewisse Branchen oder Nischen brauchbar, sondern generell wo Synergien ausgenutzt werden können |
| U4: Imageprobleme und Bekanntheitsgrad |
| – Imageproblem, da Modernisierung der Rechtsform Genossenschaft nicht gegeben ist (im Vergleich zu anderen Rechtsformen)<br>– Problematik der geringeren Bekanntheit: viel zu wenig Möglichkeiten mit Genossenschaftslehre in Kontakt zu treten (Schulen, Unis etc.)<br>– Für Neugründen nicht attraktiv oder zu altmodisch<br>– Altmodische Ansichtsweise durch veraltetes Genossenschaftsrecht<br>– Unbeliebtheit bei Beraten: generelle zu wenig Kenntnisse über Rechtsform, erhöhter Gründungsaufwand, Genossenschaftsrecht weniger bekannt und als komplizierter wie bspw. GmbH- Recht angesehen, Berater verdienen bei der Gründung nichts, Berater denken, dass sie potentielle Kunden verlieren |

Anhang: Datenschutzvereinbarung

# Zustimmungserklärung/Datenschutzmitteilung für Experteninterview im Rahmen der Masterarbeit:

# „Die Genossenschaft als Alternative zur Privatstiftung in Bezug auf Unternehmensübergabe und Nachfolgereglung für Familienunternehmen“

Herzlichen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, als Expert/in für ein Gespräch für die Masterarbeit an der Universität Wien zur Verfügung zu stehen.

Gemäß Datenschutzgesetz (§ 7 Abs 2 Ziffer 2 DSG) muss für ein derartiges Interview Ihre Zustimmung eingeholt werden, da die Aussagen unter Nennung Ihres Namens in der wissenschaftlichen Masterarbeit verwendet (zitiert) werden.

Die Inhalte des Interviews werden transkribiert. Sie erhalten die Abschrift vor der Verwendung zur Freigabe. Das Transkript des Interviews wird der Arbeit im Anhang beigefügt. Abschlussarbeiten müssen laut Universitätsgesetz veröffentlicht werden (durch Aufstellen in der National- und Universitätsbibliothek), sie sind üblicherweise auch online zugänglich.

Die Daten können von der Lehrveranstaltungs-Leitung bzw. von dem/der Betreuer/in bzw. Begutachter/in der wissenschaftlichen Arbeit für Zwecke der Leistungsbeurteilung eingesehen werden. Die erhobenen Daten dürfen gemäß Art 89 Abs 1 DSGVO grundsätzlich unbeschränkt gespeichert werden.

Sie können die Zustimmung zur Verwendung dieses Interviews jederzeit widerrufen, alle Aussagen, die bis zu diesem Zeitpunkt in der wissenschaftlichen Arbeit verwendet wurden, sind allerdings rechtskonform und müssen nicht aus der Arbeit entfernt werden.

Weiters besteht das Recht auf Auskunft durch den/die Verantwortlichen an dieser Studie über die erhobenen personenbezogenen Daten sowie das Recht auf Berichtigung, Löschung, Einschränkung der Verarbeitung der Daten sowie ein Widerspruchsrecht gegen die Verarbeitung sowie des Rechts auf Datenübertragbarkeit.

Wenn Sie Fragen zu dieser Erhebung haben, wenden Sie sich bitte gern an den Verantwortlichen dieser Untersuchung (Kontaktdaten wurden den Interviewten hinterlassen).

Für grundsätzliche juristische Fragen im Zusammenhang mit der DSGVO/FOG und studentischer Forschung wenden Sie sich an den Datenschutzbeauftragen der Universität Wien, Dr. Daniel Stanonik, LL.M. (verarbeitungsverzeichnis@univie.ac.at). Zudem besteht das Recht der Beschwerde bei der Datenschutzbehörde (bspw. über dsb@dsb.gv.at).

Ich stimme der Verwendung meiner personenbezogenen Daten im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit hiermit zu.

Ort, Datum, Name Interviewpartner

# Anhang: Beispiel Datenanalyse

## Beispiel ExpertIn 1:

| Fundstellenbezeichnung | Orginaltext | Paraphrase | Zusammenfassung Meta Ebene | Kurze Zusammenfassung für Auswertungstabelle | Zugeordnete Unterkategorie | Zugeordnete Hauptkategorie |
|---|---|---|---|---|---|---|
| E1 Z 376-380 | *"Ich glaube, dass Problem der Bekanntheit bzw. Beliebtheit ist, dass das Genossenschaftsrecht nie bzw. kaum modernisiert wurde. Es funktioniert sehr gut für bestehende Genossenschaften jedoch auf neue Unternehmen wurde dies nicht ausgerichtet bzw. kann als alt angesehen werden. Die anderen Rechtsformen wurden immer wieder reformiert und wurden daher auch einfacher bezüglich Gründung, Kapitalerfordernis. Vielleicht gäbe es die Möglichkeit einer Genossenschaft light."* | *"...dass Problem der Bekanntheit bzw. Beliebtheit ist, dass das Genossenschaftsrecht nie bzw. kaum modernisiert wurde...Die anderen Rechtsformen wurden immer wieder reformiert und wurden daher auch einfacher bezüglich Gründung, Kapitalerfordernis etc."* | Die Problematik der geringer Bekanntheit bzw. Beliebtheit begründet sich durch ein veraltetes Genossenschaftsrecht, welches im Vergleich zu anderen Rechtsformen nie modernisiert wurde. | Imageproblem, da Modernisierung der Rechtsform Genossenschaft nicht gegeben ist (im Vergleich zu anderen Rechtsformen) | U4: Imageprobleme und Bekanntheitsgrad | H3:Wettbewerbsvor- bzw. Nachteile durch Differenzierungsmerkmale und genossenschaftlichen Prinzipien |

## Beispiel ExpertIn 2:

| Fundstellenbezeichnung | Orginaltext | Paraphrase | Zusammenfassung Meta Ebene | Kurze Zusammenfassung für Auswertungstabelle | Zugeordnete Unterkategorie | Zugeordnete Hauptkategorie |
|---|---|---|---|---|---|---|
| E2 Z 232-239 | *"Ich vergleiche die Genossenschaft gerne mit der GmbH, weil diese die gängigste ist und den meisten eher ein Begriff ist. Ein wahnsinniger Vorteil meines Erachtens bei der Genossenschaft, ist der leichte Ein- und Austritt der Mitglieder. Außerdem habe ich bei der Genossenschaft kein fixes Stammkapital. Die Gründungskosten sind auch vergleichsweise niedrig. Wenn es nicht funktionieren sollte, habe ich simpel gesagt nicht viel in den Sand gesetzt. Mit dem Ein- und Austritt in die Genossenschaft sind auch keine Kosten verbunden. Wenn ich bei der GmbH raus will, neben der Streitigkeit über den Wert der Geschäftsanteile, brauche ich jedes Mal einen Notar dazu. Ich brauche immer den Notariatsakt und immer das Firmenbuch."* | *"...Ein wahnsinniger Vorteil meines Erachtens bei der Genossenschaft, ist der leichte Ein- und Austritt der Mitglieder...Mit dem Ein- und Austritt in die Genossenschaft sind auch keine Kosten verbunden. Wenn ich bei der GmbH raus will, neben der Streitigkeit über den Wert der Geschäftsanteile, brauche ich jedes Mal einen Notar dazu."* | Ein wesentlicher Vorteil der Rechtsform Genossenschaft ist der flexible Ein- und Austritt der Mitglieder. Dieser Ein- bzw. Austritt ist nicht an einen Notariatsakt gebunden und somit kostengünstiger als beispielsweise der Austritt eines Gesellschafters einer GmbH. | Flexibler Ein- und Austritt von Mitglieder bzw. Mitarbeiter im Rahmen eines EBO<br>Ein- und Austritt kostenlos und ohne Notariatsakt | U1: Prinzip nichtgeschlossene Mitgliederzahl und Förderauftrag | H2: Eignung des EBO bezüglich rechtlicher Aspekte und Rahmenbedingungen |

Beispiel ExpertIn 3:

| Fundstellenbezeichnung | Orginaltext | Paraphrase | Zusammenfassung Meta Ebene | Kurze Zusammenfassung für Auswertungstabelle | Zugeordnete Unterkategorie | Zugeordnete Hauptkategorie |
|---|---|---|---|---|---|---|
| E3 Z 137-144 | *"Nein, ich finde das einen interessanten Ansatz. Wenn ich jetzt an die Gründung der Genossenschaft durch die Mitarbeiter denke. Wenn der Übergeber als Mitglied der Genossenschaft in der Generalversammlung vertreten ist, dann ist er zwar Gesprächspartner und nimmt teil aber in der Führung des Unternehmens muss er ja nicht mehr sein. Ich glaube, dass wurde dem Übergeber guttun. Denn das Loslassen ist bei der Übergabe das Hauptthema, welches sehr schwerfällt. Viele Übergeber sind so verwoben mit dem Unternehmen, weil diese 30 Jahre das Unternehmen geführt haben, sodass das Loslassen sehr schwerfällt. Wenn diese aber in gewisser Weise teilnehmen, dann kann dies diesen Loslasse -Prozess fördern."* | *"....Wenn der Übergeber als Mitglied der Genossenschaft in der Generalversammlung vertreten ist, dann ist er zwar Gesprächspartner und nimmt teil aber in der Führung des Unternehmens muss er ja nicht mehr sein...Denn das Loslassen ist bei der Übergabe das Hauptthema, welches sehr schwerfällt...Wenn diese aber in gewisser Weise teilnehmen, dann kann dies diesen Loslasse -Prozess fördern"* | Durch die Einbindung des Übergebers, als einfaches Mitglied in die neu gegründete Genossenschaft, kann der Prozess des Loslassens erleichtert werden. | Einbindung des alten Übergebers in die Genossenschaft als bspw. einfaches Mitglied, um dadurch den Prozess des Loslassen zu erleichtern | U5: Nachfolge- und Übergabeproblematik | H1: Eignung bezüglich Besonderheiten und Nachfolgeproblematik von Familienunternehmen |

Anhang: Interviewleitfaden

# Leitfaden für Experteninterviews

Im Rahmen der Masterarbeit: „Die Genossenschaft als Alternative zur Privatstiftung in Bezug auf Unternehmensübergabe und Nachfolgereglung für Familienunternehmen“

**Begrüßung:**

- Kurze Vorstellung der Masterarbeit und der eigenen Person
- Kurze Vorstellung Interviewleitfaden
- Aufklärung über Datenschutz und Aufzeichnung des Interviews

**Einstiegsfrage:**

*Können Sie bitte Ihre Person und ihre berufliche Tätigkeit kurz vorstellen?*

**Kurze Erklärung des EBO im Rahmen der Genossenschaft:**

Bei einem EBO (Employee- Buy- Out) wird das Unternehmen an die eigenen Mitarbeiter übergeben. Das EBO stellt somit eine Sonderform des MBO (Management- Buy- Out) dar und verfolgt das Ziel der mehrheitlichen Übernahmen des Unternehmens durch die Gesamtheit der Belegschaft bzw. der

Mitarbeiter. Stehen keine geeigneten familieninterne Nachfolger für die Übernahme zur Verfügung, bietet sich das EBO als Übergabe an die eigenen Mitarbeiter an.

## Hauptkategorie 1: Eignung bezüglich Besonderheiten und Nachfolgeproblematik von Familienunternehmen

**Unterkategorie (U1): Überschneidung Familie, Unternehmen und Eigentum**

Bei Familienunternehmen kommt es unweigerlich zur Überschneidung der Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum. Einerseits können damit höchst effiziente Ressourcen entstehen (Stichwort: „Familiness Konzept"), andererseits verfolgen diese Systeme, speziell das System Familie und das System Unternehmen unterschiedliche Ziele die zu Konflikten führen können (Stichwort: Festhalten an traditionellen Unternehmensstrategien, Besetzen wichtiger Führungsfunktionen mit nicht qualifizierten Familienmitgliedern).

1. *Kann man mit der Rechtsform der Genossenschaft im Rahmen eines EBO die einzelnen Systeme der Familie trennen?*
    a. *Bzw. effizienter nutzen oder verbinden?*
2. *Hat die Genossenschaft Problemlösungspotential, da bei einem EBO die Mitarbeiter das Unternehmen übernehmen und somit die Familie nicht mehr so stark involviert ist?*
3. *Geht durch ein EBO mit der Rechtsform Genossenschaft die Familientradition verloren, da dies eine familienexterne Nachfolgelösung darstellt?*

**U2: Werte und spezielle Wertehaltung**

Bei Familienunternehmen sind oftmals spezielle Werthaltungen wie beispielsweise: Kontinuität, Beständigkeit, nachhaltiges Wirtschaften, Verlässlichkeit und fortführen der Tradition des Familienunternehmens typisch. Außerdem erscheint das Ziel langfristiges Bestehen des Familienunternehmens wichtiger als eine kurzzeitige Profit- und Gewinnorientierung.

1. *Sind in der Kooperations- und Rechtsform der Genossenschaft vergleichbare Werte verankert bzw. zu erkennen? Wenn Sie Beispielsweise an die Mitgliederförderung statt reiner Gewinnmaximierung oder an das nachhaltige Wirtschaften denken.*
2. *Sind die Wertvorstellungen der Genossenschaft mit denen des Familienunternehmens vereinbar?*
3. *Welche Wertvorstellung steht generell in Genossenschaften im Vordergrund?*

**U3: Organisationsstruktur**

Familienunternehmen sind hinsichtlich der Organisationsstruktur stark durch die Übergeber/Gründer geprägt (keine Organigramme, hierarchische Entscheidungsfindung, Nepotismus).

1. *Bei einem EBO durch die Genossenschaft geht die Unternehmungsleitung an die Mitarbeiter über. Welche Probleme können dadurch entstehen?*
    a. *Führt die Umstellung des Führungsstiles zu Problemen?*
2. *Birgt der Wandel von der hierarchischen Entscheidungsfindung des Gründers (im Familienunternehmen) auf eine demokratische Willensbildung (in der Genossenschaft) negative Effekte in sich?*
3. *Welche Wirkungen gibt es auf die Besetzung der Organe in der Genossenschaft? (Stichwort: „Nepotismus")*

Sehr oft sind Familienunternehmen regional verankert bzw. verwurzelt und haben deshalb regionale und soziale Verpflichtungen.

4. *Kann eine Genossenschaft vergleichbare regionale Verankerungen bzw. regionale Verpflichtungen übernehmen?*
    a. *Wenn ja, in welcher Form?*
5. *Wie stark steht in der Genossenschaft die Regionalität im Vordergrund?*

**U4: Langfristige strategische und nachhaltige Ausrichtung**

Bei Familienunternehmen dominiert bei der strategischen Führung die Sicherung der Tradition des Unternehmens für zukünftige Generationen. Dies beeinflusst die Geschäftstätigkeit, sodass beispielweise lokale Geschäftspartner ausgewählt werden und generell Geschäftspartner, bei denen eine langfristige Zusammenarbeit praktiziert werden können. Dadurch entsteht jedoch auch die Problematik, Innovation mit der Familientradition zu vereinbaren.

1. *Sind vergleichbare strategische Ausrichtungen auch in Genossenschaften umsetzbar?*
    a. *Wie beeinflusst die strategische Ausrichtung der Genossenschaft die genannten Geschäftspraktiken?*
2. *Genossenschaften werden oftmals als altmodische Unternehmensform angesehen. Kann es auch in der Kooperationsform der Genossenschaft gelingen die Verbindung zwischen Innovation und Tradition zu praktizieren?*

**U5: Nachfolge- und Übergabeproblematik**

Generell ist die Nachfolge bzw. Übergabe des Familienunternehmen eine zentrale Herausforderung und essenziell für die Fortführung und somit für das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens. Für die Übergeber ist die Übergabe ein permanenter Prozess des Loslassens begleitet mit der Angst um das eigene Lebenswerk. Außerdem stellt sich das Problem der Auswahl ungeeigneter Nachfolger. Beim EBO durch die Genossenschaft kann sich der Übergeber beispielsweise als Mitglied bzw. als Genossenschaftsorgan an dem Unternehmen weiterhin beteiligen.

1. *Kann durch diese potentielle Einbindung eine Unternehmensübergabe erleichtert werden?*
    a. *Wo sehen Sie Probleme, wenn sich der Übergeber weiter als Mitglied oder als Funktionär an der Genossenschaft beteiligt? (z.B. durch ständiges Einmischen in Unternehmensentscheidungen)*

Kommen wir nun zu der Problematik, einen geeigneten Nachfolger zu finden. Nachfolger aus der eigenen Familie sind von Anfang an einem hohen Druck ausgesetzt. Die Eigeninteressen stehen dabei im Zwiespalt mit der Fortführung der Familientradition. Es fällt somit schwer einen geeigneten Nachfolger zu finden. Wird ein Nachfolger aus der Familie gefunden, wird das Problem seiner Akzeptanz bei den Mitarbeiterinnen zu lösen sein (Stichwort: Nepotismus).

2. *Sehen Sie in einem EBO durch eine Genossenschaft und die Übergabe an die Mitarbeiter eine geeignet Alternative zur Lösung des Akzeptanzproblems?*
    a. *Ist eine familienexterne Lösung (durch das EBO) ein geeigneter Kompromiss?*
3. *Wenn ja, welche Vorteile bzw. Nachteile könnten sich dadurch ergeben?*
    a. *Welche Reaktionen sind bei der Belegschaft zu erwarten, wenn das Unternehmen durch eine Mehrheit der Mitarbeiter im Rahmen eines EBO übernommen wird?*

Letztlich ist auch das Unternehmen generell, die Mitarbeiter und weitere Stakeholder wie Banken, Lieferanten, Kunden, etc. in die Übergabe involviert. Die Belegschaft fürchtet bspw. durch einen Unternehmensverkauf oder Scheitern der Übergabe um den eignen Arbeitsplatz und andere Stakeholder könnten ebenfalls besorgt sein.

4. *Kann durch die Variante des EBO ein Unternehmensverkauf verhindert und somit Arbeitsplätze gesichert werden?*
    a. *Welches Signal könnte durch die Übergabe an die eigenen Mitarbeiter und die Umsetzung durch eine Genossenschaft an die genannten Stakeholder ausgehen?*

## Hauptkategorie 2: Eignung des EBO bezüglich rechtlicher Aspekte und Rahmenbedingungen

Einstiegsfrage: *Welche Vor- und Nachteile zeichnet die Rechtsform der Genossenschaft im Vergleich zu anderen Kapitalgesellschaften aus?*

**U1: Prinzip nichtgeschlossene Mitgliederzahl und Förderauftrag**

1. *Wie beurteilen Sie das genossenschaftliche Prinzip der nichtgeschlossenen Mitgliederzahl?*
    a. *Welche Vor- Nachteile sind damit verbunden? (Stichwort: Flexibler Ein bzw. Austritt der Mitglieder/Mitarbeiter und daher Beteiligung am Familienunternehmen)*
2. *Wie beurteilen Sie die Rechte der Mitglieder in der Genossenschaft bzw. ihre Stellung?*

3. *Können durch die Flexibilität des Austritts Probleme bezüglich des Eigenkapitals entstehen?*
4. *Wie sehen Sie das genossenschaftliche Prinzip des Förderungsauftrages?*
    a. *Welche Vor- Nachteile sind damit verbunden?*
    b. *Wie kann eine Förderung der Mitglieder und zugleich ein wirtschaftliches Überleben bzw. eine Gewinnerzielung ermöglicht werden?*
5. *Wird die Genossenschaft durch den Förderungsauftrag in ihren unternehmerischen Tätigkeiten eingeschränkt?*
    a. *Könnte dies bedeuten, dass die Genossenschaft nicht zu jedem Unternehmenszweck gegründet werden kann und dies somit eine Problematik für das EBO bezüglich des Familienunternehmens für die Praxis darstellt?*

**U2: Gründungs- bzw. Gründungsaspekte der Genossenschaft**

1. *Wie beurteilen Sie die Gründung bzw. Gründungsanforderungen einer Genossenschaft im Vergleich zu anderen Rechtsformen?*
2. *Wie beurteilen Sie die Satzung (Genossenschaftsvertrag, Statut) einer Genossenschaft im Vergleich zu anderen Rechtsformen?*
    a. *Kann jene Vorteilhaft genutzt werden?*
    b. *Falls ja, können Sie ein Beispiel nennen?*
    c. *Oder stellt sich die Satzung als nachteilig dar, da jene umfangreicher als bspw. ein Gesellschaftsvertrag einer GmbH ist?*
3. *Wie beurteilen Sie ein nicht benötigtes Mindestkapital bei der Gründung?*
4. *Wie beurteilen Sie die geforderte Aufnahme der Genossenschaft in einem Revisionsverband bzw. die Zugehörigkeit zu einem Genossenschaftsverband?*
    a. *Welche Bedeutung kommt den Revisionsverbänden bzw. Spitzenverbänden des österreichischen Genossenschaftswesens zu?*
    b. *Führt die Verbandszugehörigkeit zu einem erhöhtem Organisationsaufwand, da sich eine Genossenschaft einer umfassenden Prüfung vor der Aufnahme zu unterziehen hat?*

**U3: Organe bzw. Governance der Genossenschaft**

1. *Wie stehen Sie grundsätzlich zum Selbstverwaltungsprinzip hinsichtlich der Besetzung der Organe durch die eigenen Genossenschaftsmitglieder?*
2. *Sehen sie die Besetzung der Organe als problematisch, da nur Mitglieder dem Vorstand oder dem Aufsichtsrat angehören dürfen?*
3. *Was halten Sie generell vom Kopfstimmprinzip der Generalversammlung?*
    a. *Trägt dieses Prinzip zu einer gerechten und demokratischen Beschlussfassung bei?*
    b. *Welchen Einfluss hat das auf die Mitglieder und bezüglich des Commitment der Mitglieder?*
4. *Welche Vor- bzw. Nachteile hat eine Änderung des Kopfstimmrechts? z.B. in ein Anteilsstimmrecht.*
5. *Ist eine Änderung des Kopfstimmprinzip mit dem genossenschaftlichen Grundprinzip der Demokratie unvereinbar?*

**U4: Revision**

1. *Wie stehen sie generell zur verpflichtenden Revision der Genossenschaft?*
2. *Kann diese eine gewisse Sicherheit bezüglich Insolvenz und nachhaltigem wirtschaften bringen? (Stichwort: sicherste Rechtsform bezüglich Insolvenz)*
3. *Finden Sie die verpflichtende Revision als nachteilig, da ein erhöhter (Kosten) Aufwand, im Vergleich zu anderen Rechtsformen, entsteht?*
4. *Kommt den jeweiligen Revisionsverbänden eine gewisse Monopolstellung hinsichtlich der durchzuführenden Revision zu?*

## Hauptkategorie 3: Wettbewerbsvor- bzw. Nachteile durch Differenzierungsmerkmale und genossenschaftlichen Prinzipien

**U1: Schaffung mehrdimensionaler Nutzen und Shareholder vs. Member- Orientierung**

Genossenschaften sind dafür bekannt einen mehrdimensionalen Nutzen für die verschiedenen Stakeholder zu schaffen. Dies begründet sich schon allein durch das Identitätsprinzip (Kunde zugleich auch Eigentümer). Außerdem steht eine Member-Orientierung (langfristige Mitgliederförderung) im Vordergrund und grenzt damit die Genossenschaft von der klassischen Shareholder Orientierung (kurzfristige Ausrichtung, den Gewinn für Shareholder zu steigern) ab.

1. *Wie gelingt es der Genossenschaft einen mehrdimensionalen Nutzen im Vergleich zu anderen Recht- und Unternehmensformen zu schaffen?*
    a. *Ist ein solcher Ansatz auch bei Familienunternehmen zu erkennen?*
2. *Welche Vorteile hat eine Member-Orientierung im Gegensatz zu einer Shareholder Value Orientierung?*
3. *Da Genossenschaftsanteile nicht am Kapitalmarkt gehandelt werden, ist die Genossenschaft von „feindlichen" Übernahmen geschützt?*
    a. *Ist es damit nicht generell schwieriger eine Kapitalaufstockung durchzuführen?*
    b. *Entsteht nicht zwangsläufig die Problematik in kapitalintensiven Branchen mit anderen Rechtsformen zu konkurrieren und generell die Problematik neue Mitglieder zu gewinnen, da eine Mehrbeteiligung nicht ein mehr an Mitspracherecht (Stichwort: Demokratieprinzip) gewährleistet?*

**U2: Genossenschaftliche Führung und demokratische Entscheidungsfindungs- bzw. Kontrollprozesse**

1. *Sind die Führungsanforderungen in Genossenschaften anspruchsvoller bzw. aufwändiger als in anderen Unternehmensformen, da die Mitgliederwünsche/Bedürfnisse (Stichwort: Managen des Member Values) im Vordergrund stehen müssen?*
2. *Sehen Sie den demokratischen Entscheidungsprozess in Genossenschaften als Vorteil?*
    a. *Wenn Ja bzw. Nein, inwiefern?*
3. *Wie stark beeinträchtigt egoistisches und opportunistisches Verhalten den demokratischen Entscheidungsprozess?*

4. *Verlangsamt der demokratische Entscheidungsprozess eine effiziente Entscheidungsfindung?*
5. *Fördert der demokratische Entscheidungsprozess das Commitment bzw. die Involvierung der Mitglieder bzw. Mitarbeiter?*
6. *Ist die Umstellung des Entscheidungsfindungsprozesses in Familienunternehmen, welche durch den Gründer stark geprägt wurde, hin zu einem demokratischen Entscheidungsprozess in Genossenschaften, problematisch?*

**U3: Lokale Verankerung, überregionale Vernetzung und Zusammenschluss (Selbsthilfeprinzip)**

1. *Wie stark sind Genossenschaften regional verankert bzw. wie stark ist die regionale Orientierung bezüglich der Mitglieder?*
2. *Führt eine zu starke regionale Orientierung zu einem Wettbewerbsnachteil, da man sich auf einen regionalen Markt beschränkt und somit nicht mit global agierenden Unternehmen konkurriert?*
3. *Kann bei Genossenschaften auch eine überregionale Vernetzung praktiziert werden?*
4. *Welche Rolle spielen die Revisions- bzw. Genossenschaftsverbände bei der Ausnutzung von Synergieeffekten?*
5. *Das Selbsthilfeprinzip besagt, dass sich mehrere Personen/Unternehmen genossenschaftlich zusammenschließen, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen, was ein Einzelner nicht erreichen könnte. Mit der angesprochenen Nachfolgeproblematik in Familienunternehmen, sehen Sie das genossenschaftliche Selbsthilfeprinzip als Chance für gewisse Familienunternehmen einer Branche sich genossenschaftlich zusammenzuschließen?*
6. *Ist die Genossenschaft nur für Nischenmärkte (oder nur für gewisse Branchen) und als bloße Alternative zu kapitalistisch orientierten Unternehmen geeignet?*

**U4: Imageprobleme und Bekanntheitsgrad**

1. *Haben Genossenschaften mit einem Imageproblem zu kämpfen?*
    a. *Insbesondere bezüglich Bekanntheitsgrades und altmodischer Rechtsform bzw. Geschäftspraktiken?*
2. *Wieso ist die Rechtsform der Genossenschaft bei Gründungs- und Unternehmensberatern wenig bekannt/beliebt und wird deshalb nur in Ausnahmefällen als Alternative empfohlen?*
3. *Worin liegt das grundlegende Problem der geringeren Bekanntheit der Rechtsform Genossenschaft?*
    a. *Welche Auswirkungen hat ihr geringer Bekanntheitsgrad?*
4. *Wieso wird die Alternative EBO durch Genossenschaft in der Praxis durch Familienunternehmen noch kaum genutzt bzw. wo sehen Sie diesbezüglich Bedenken?*

Kommen wir abschließend nun nochmals auf das EBO durch die Rechtsform der Genossenschaft zu sprechen. Wie bereits erwähnt bietet es durch die Beteiligung der Mitarbeiter eine Lösung, wenn das Familienunternehmen keine geeigneten familieninternen Nachfolger hat. Und ist speziell für Familienunternehmen geeignet, die über eine erfahrene Belegschaft mit ausreichenden Qualifikationen verfügen.

1. *Welche Vorrausetzungen begünstigen die genannte Alternative?*
2. *Welche Vor- bzw. Nachteile sehen Sie generell im EBO durch die Genossenschaft?*
3. *Sollten Produktivgenossenschaften gegründet werden, um EBO in der Praxis umzusetzen?*

*Haben Sie abschließend noch Anmerkungen zu der allgemein besprochenen Thematik?*

**Vielen Dank für Ihre Zeit und die Einsicht in Ihre Expertise!**